

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**JOHTAJUUS PUOLUSTUSVOIMISSA PORIN PRIKAATIN SIVIILIVIROISSA
TYÖSKENTELEVIENTEN NAISTEN NÄKÖKULMASTA**

Pro gradu -tutkielma

Luutnantti
Matti Kulmanen

SM1
Maavoimat

Toukokuu 2011

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteidenmaisterikurssi 1	Linja Jalkaväki/Tiedustelulinja
Tekijä Luutnantti Matti Kulmanen	
Tutkielman nimi JOHTAJUUS PUOLUSTUSVOIMISSA PORIN PRIKAATIN SIVIILIVIROISSA TYÖSKENTELEVIEN NAISTEN NÄKÖKULMASTA	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Toukokuu 2011	Tekstisivuja 65 Liitesivuja 7
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Yhteiskunnan globaalistumisen myötä johtamiselle on kasautunut huomattava määrä paineita. Kiireen ja kovan kilpailun keskellä työntekijöitä on motivoitava mahdollisimman tehokkaaseen työskentelyyn. Johtamisessa on siirrytty ihmisten johtamisen suuntaan. Syväjohtaminen perustuu transformationaaliseen johtamiseen, jossa johtajuus perustuu esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, kuinka Porin Prikaatissa työskentelevät naissiviilityöntekijät kokevat johtajuuden puolustusvoimissa. Toiseksi työ tarkastelee sitä, kuinka syväjohtaminen näkyy esimiesten johtamiskäyttäytymisessä. Kolmanneksi työ tarkastelee sitä, miten johtajuus vaikuttaa työyhteisön työilmapiiriin ja miten sen avulla työilmapiiriä voidaan kehittää.</p> <p>Käyttämäni tutkimusote on fenomenografinen. Tutkimusmenetelmänä käytän puolistrukturoitua teemahaastattelua, jota analysoin diskurssianalyysin menetelmin, tuloksia analysoin kvalitatiivisesti. Tutkimusotteeni on holistisen hermeneuttinen. Kohderyhmänä ovat Porin Prikaatin siviiliviroissa työskentelevät naiset.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että johtajat käyttävät vaihtelevasti niin transformationaalista kuin transaktionaalistakin johtamista. Siviilityöntekijänäisten työnkuva on erittäin kaavamainen, jolloin se rajoittaa esimiehen mahdollisuutta käyttää tehokkaasti syväjohtamisen kulmakiviä. Tutkimuksen perusteella, keskeisimmät syväjohtamisen kulmakivet ovat luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Tärkeimmät keinot työilmapiirin kehittämiseen ovat tiedonkulun parantaminen ja tasa-arvoisuus työyhteisön sisällä.</p>	

AVAINSANAT

Johtajuus, transformationaalinen johtaminen, transaktionaalinen johtaminen, syväjohtaminen, työilmapiiri

JOHTAJUUS PUOLUSTUSVOIMISSA PORIN PRIKAATIN SIVILIVIROISSA TYÖSKENTELEVIEN NAISTEN NÄKÖKULMASTA

1. JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen rakenne	8
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	8
1.3 Tutkimusongelma	9
1.4 Tutkimuksen rajaukset	10
1.5 Aiempi tutkimus	11
1.6 Käsitteiden määrittely	13
1.6.1 Johtamisen nelikenttä	14
1.6.1.1 Leadership	14
1.6.1.2 Organisaatiokulttuuri	15
1.6.1.3 Management	17
1.6.1.4 Organisaatorakenne	18
1.7 Tutkimusmenetelmät	19
1.7.1. Fenomenografia	19
1.7.2 Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä	20
2. PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMISKULTTUURI	22
2.1 Johtamisoppien teoriaa	23
2.2 Johtamisen kehittyminen 1900 – 2010	24
2.2.1 Taylorismi	26
2.3 Johtamisopit puolustusvoimissa	26
2.3.1 Strateginen johtaminen	27
2.3.2 Prosessijohtaminen	28
2.3.3 Osaamisen johtaminen	29
2.3.4 Tulosjohtaminen	31
2.3.5 Laatujohtaminen	31
3. TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS	33
3.1 Syväjohtaminen	36
3.2 Johtamisen toimintaympäristö	38
4. SIVIILITYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELUT	40
4.1 Haastattelututkimus	40
4.2 Haastattelujen suorittaminen ja haastattelutilanne	40

4.3 Haastattelujen purkaminen ja analyysi	41
5. JOHTAJUUS PUOLUSTUSVOIMISSA	42
5.1 Syväjohtamisen esiintyminen	42
5.1.1 Esimiesten ammattitaito	42
5.1.2 Luottamuksen rakentaminen	43
5.1.3 Inspiroiva tapa motivoida	45
5.1.4 Älyllinen stimulointi	48
5.1.5 Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	50
5.1.6 Kontrolloiva johtaminen	52
5.1.7 Passiivinen johtaminen	53
5.1.8 Yhteenvedo syväjohtamisesta	54
5.2 Transformationaalinen vs. transaktionaalinen johtaminen	56
5.3 ”Hyvä johtaja” naissiviilityöntekijöiden näkökulmasta	59
5.4 Työilmapiiri ja sen kehittäminen	61
6. DISKUSSIO	65
6.1 Johtajuus Porin Prikaatissa	65
6.2 Tutkimuksen arviointi	69
6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	69
LÄHTEET	71
LIITTEET	
LIITE 1 Haastattelukysymykset	77
LIITE 2 Syväjohtamisen kysymyssarja (täytetään haastattelun jälkeen)	78
LIITE 3 Työilmapiirikyselyn tulokset 2008	79
LIITE 4 Syväjohtamisen kysymyssarjan vastaukset 1. haastateltava	80
LIITE 5 Syväjohtamisen kysymyssarjan vastaukset 2. haastateltava	81
LIITE 6 Syväjohtamisen kysymyssarjan vastaukset 3. haastateltava	82
LIITE 7 Syväjohtamisen kysymyssarjan vastaukset 4. haastateltava	83

JOHTAJUUS PUOLUSTUSVOIMISSA PORIN PRIKAATIN SIVIILIVIROISSA TYÖSKENTELEVIENTEN NAISTEN NÄKÖKULMASTA

1. JOHDANTO

Pro gradu -tutkielmani tarkoituksena on selvittää, kuinka puolustusvoimien siviiliviroissa työskentelevät naiset kokevat johtajuuden puolustusvoimissa. Yrityselämässä on jo kauan pohdittu, mikä olisi paras tapa ja oppi johtaa yritystä. Vallitseva johtamisoppi on riippuvainen maailman sen hetkisestä tilanteesta ja ihmisen osallistumisesta siinä. Nykyään yrityselämässä on siirrytty ihmiskeskeisyyden suuntaan. Työntekijä nähdään ihmisenä ja tärkeänä osana yrityksen menestyksessä. Kasvatustieteiden tohtori Vesa Nissisen mukaan yhteiskunnan muutoksen myötä ihmiset ymmärtävät yhä selkeämmin itsensä ja oman osaamisensa arvon. Jatkuvan kilpailutettavuuden myötä kamppailu osaavasta henkilöstöstä kiristyy. Osaava henkilöstö pystyy suhtautumaan kriittisesti kohtaamaansa johtamiskulttuuriin. Näin ollen työntekijöillä on oikeus odottaa hyvää johtamista.¹

Muuttuva maailmantilanne on vaikuttanut puolustusvoimissa käytettäviin johtamisoppeihin. Myös Nissinen on muuttanut puolustusvoimien johtamisoppeja merkittävästi. Perinteisestä autoritäärisestä ja transaktionaalisesta johtamisesta on siirrytty itseohjautuvuuteen, oppivaan työyhteisöön sekä transformationaaliseen johtamiseen, joka perustuu vuorovaikutukseen. Edellä mainittu johtamiskäsitys tunnetaan myös nimellä syväjohtaminen. ”Syväjohtaminen on malli, joka antaa perustan ja suunnan johtajana kehittymiselle ja kasvamiselle.” Syväjohtaminen perustuu ihmisten johtamiseen eli vuorovaikutustaitoihin.²

Syväjohtaminen perustuu Bernard Bassin transformationaalisen johtamisen teorioihin. Sekä syväjohtamisessa että transformationaalisessa johtamisessa ovat keskeisinä käsitteinä oppiva organisaatio sekä elinikäinen oppiminen. Sekä Bassin että Nissisen johtamismalleissa muodostuvat peruskomponentit (kulmakivet), jotka ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Lisäksi syväjohta-

¹ Nissinen, 2006, s.20

² Sama, s.20

misen teoriaan liittyvät kontrolloiva ja passiivinen johtaminen. Näiden elementtien lähes jatkuva tarkastelu ja palautteesta oppiminen auttavat ihmistä kehittymään johtajana. Keskeistä syväjohtamisessa on itsensä tunteminen sekä vuorovaikutteinen palautejärjestelmä, jonka kautta saadaan myönteistä tai kielteistä palautetta. Anna-Maija Lämsän ja Taru Hautalan mukaan on kaksi erilaista muutosjohtajuutta, transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus. Transformationaalinen johtajuus pyrkii syvälliseen muutokseen, ja sen tavoitteena on myös nostaa sekä johtajat että johdettavat korkeammalle motivaation ja moraalin tasolle. Transaktionaalinen johtaminen sen sijaan keskittyy muutoksen toteuttamisen keinoihin eikä päämäärään tai arvoihin. Transaktionaalinen johtaja motivoi alaisiaan muutokseen palkkioiden ja rangaistusten avulla sekä esimiesasemaa hyödyntäen.³

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka syväjohtaminen on jalkautunut kantahenkilökunnan johtamiskäyttäytymiseen naissiviilityöntekijän näkökulmasta. Syväjohtaminen koskee pääasiassa johtajia ja heidän kehittymistään, mutta johtamisen avulla organisaatioon voidaan luoda myönteinen oppimisympäristö, joka motivoi myös työntekijöitä kehittämään itseään. Nissinen on käytännöllistänyt transformationaalisen johtamisen teorian ja saanut sen jalkautettua useisiin yrityksiin vallitsevaksi johtamismalliksi. Markku Pitkäsen mukaan syväjohtaminen vastaa hyvin palveluyrityksen nouseviin haasteisiin. Opin ajatukset ja menetelmät kehittävät johtajia luomaan alaisille mahdollisuuksia ja vahvistamaan heidän itsetuntoaan päästä ”tiiminä” yhteisiin tavoitteisiin.⁴

Rajaan tutkimuksen Porin Prikaatin esikunnissa työskenteleviin naissiviilityöntekijöihin, koska heidän keskuudessaan vaihtuvuus on hyvin vähäistä; lisäksi he työskentelevät samalla työpisteellä sotilashenkilöstöön kuuluvan esimiehen kanssa. Tutkimuksessa haastateltavana olevat naiset eivät ole suorittaneet naisten vapaaehtoista asepalvelusta.

Lisäksi tavoitteeni on esittää siviilityöntekijöiden näkemyksiä johtajuudesta puolustusvoimissa ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin, sekä tuoda esiin ajatuksia siitä, minkälaisella johtamiskäyttäytymisellä voidaan työilmapiiriä kehittää

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä harkinnanvaraista otantaa. Tutkittavia yksiköitä ei valita kovin suurta määrää ja niitä tutkitaan perusteellisesti, jolloin tärkeää on aineiston laatu. Aineiston koolla on silti myös merkitystä: sen tulisi olla kattava suhteessa siihen, millaista analyysia ja tulkintaa siitä aiotaan tehdä.⁵

³ Lämsä & Hautala, 2005, s.241–242.

⁴ Pitkänen, 2007, s.3

⁵ Eskola & Suoranta, 2008, s.18.

1.1 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu johdannosta (1. luku), teoriaosasta (2. luku ja 3.luku), haastatteluista (4. luku), johtajuuden esiintyminen (5. luku), diskussiosta (6. luku) sekä lähteistä ja liitteistä. Johdannossa kerron tutkimusprosessista, aiemmista tutkimuksista ja tutkimuksen tarpeellisuudesta. Teoriaosa jakautuu kolmeen osaan aihepiiriensä mukaan: johtamisen historia, johtamisopit valtionhallinnossa. Transformationaalinen johtaminen on omana lukuna, liittyen tutkimuksen teoriaosaan. Luvussa kolme kerron haastattelumenetelmästä ja kysymysten asetelusta. Johtamisen vaikutusta työilmapiiriin tulkiten diskurssianalyysin avulla haastatteluiden jälkeen. Diskussiossa tarkastelen tutkimuksen tuloksia kokonaisuutena ja esittelen jatko-tutkimusaiheita.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka Porin Prikaatin siviiliviroissa työskentelevät naiset kokevat johtajuuden puolustusvoimissa ja kuinka se soveltuu heidän johtamiseensa. Tarkoituksena on haastatella siviiliviroissa työskenteleviä naistyöntekijöitä, joiden esimiehinä toimivat sotilashenkilöt. Tutkimuksessa korostan ihmisten johtamista eli johtajuutta. Puolustusvoimissa käsitteet ”leadership” ja ”ihmisten johtaminen” ovat pitkään olleet johtamisen kouluttamisessa näkyvästi esillä. Syväjohtaminen on puolustusvoimissa vallitseva johtamisoppi, jossa keskeistä on oman itsensä tunteminen teoriassa ja käytännössä.

Vuorovaikutteisen palautejärjestelmän kautta saadaan myönteistä ja kielteistä palautetta, jonka perusteella johtaja arvioi omaa johtamiskäyttäytymistään ja sen mukaan pyrkii kehittymään johtajana. Syväjohtaminen on hyvä työkalu johtajuuteen. Syväjohtamisen avulla alaiset saadaan motivoitua yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteena on siis selvittää syväjohtamisen ilmeneminen johtajuudessa puolustusvoimissa sekä johtajuuden vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Professori Pauli Juutin mukaan työssä jaksamisen ongelmiin voidaan etsiä ratkaisua johtamisesta.⁶ Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- 1. Ilmeneekö syväjohtamisen oppeja ihmisten johtamisessa?**
- 2. Millaista on johtajuus Porin Prikaatin siviiliviroissa työskentelevien naisten näkökulmasta?**

⁶ Juuti & Vuorela, 2002, s.18

3. Kuinka johtajuus vaikuttaa henkilöstön työilmapiiriin?

Ensimmäisellä kysymyksellä selvitän, kuinka syväjohtaminen ilmenee Porin Prikaatin eri työyhteisöissä. Verrattaessa ensimmäisen ja toisen kysymyksen vastauksia, voidaan päätellä, kuinka siviiliviroissa työskentelevät naiset kokevat johtajuuden puolustusvoimissa. Ensimmäisen ja toisen kysymyksen vastausten perusteella voidaan myös selvittää syväjohtamisen ilmenemistä työntekijöiden johtamisessa. Ensimmäisen, toisen ja kolmannen kysymyksen perusteella selvitetään kuinka johtajuus vaikuttavat henkilöstön työilmapiiriin.

Tutkimuksen tarkoituksena on pääkysymysten lisäksi pyrkiä selvittämään hyvän johtajuuden tunnusmerkkejä. Työnkuva on viime vuosien aikana muuttunut kiihtyvällä tahdilla yhteiskunnan kehittymisen myötä. Tämä aiheuttaa esimiehille haasteita, koska viime vuosituhanella omaksutut johtamisopit eivät vastaa välttämättä nykyajan haasteisiin. Syväjohtamisen ”isä” Vesa Nissinen on kehittänyt ”työkalun” johtajuuteen eli syväjohtamisen, jonka tarkoituksena on vastata nykypäivän johtajuuden haasteisiin. Nissisen mukaan suurin osa puolustusvoimissa tällä hetkellä palvelevasta henkilökunnasta on saanut johtajakoulutuksensa ns. perinteisen mallin mukaisesti, joten johtajakoulutusjärjestelmän jalkauttaminen varuskuntiin ei ole sujunut ongelmitta.⁷

Johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan yksilön tai ryhmän toimintaan, jotta jokin päämäärä saavutettaisiin. Ihmiset ja ihmisryhmät tarvitsevat struktuureja ja tietynlaista tunnetta siitä, että saavutetaan järkevältä tuntuvia päämääriä. Samalla ihmiset haluavat, että heitä kunnioitetaan ja arvostetaan. Esimiehet, jotka johtamisessaan kykenevät yhdistämään nämä keskeiset pyrkimykset onnistuneesti, menestyvät. Esimiehet, jotka eivät huomioi ihmisten tuntemuksia eivätkä pyri ihmiskeskeiseen johtamiseen, saattavat joutua vaikeuksiin.⁸

1.3 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on syväjohtamisen jalkautuminen puolustusvoimien johtamiskulttuuriin. Esimiehistä suurin osa on saanut niin sanotun perinteisen johtajakoulutuksen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka syväjohtaminen on jalkautunut Porin Prikaatin johtamiskulttuuriin henkilöstön johtamisen osalta.

⁷ Nissinen, 2000, s.4.

⁸ Juuti, 2006, s.160–161.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Suomen kielessä sana ”johtaminen” tarkoittaa yleensä asioiden tai ihmisten johtamista. Englannin kielessä johtaminen jaetaan kahteen alakäsitteeseen. Sanalla ”management” tarkoitetaan asioiden ja organisaation johtamista. Sanalla ”leadership” tarkoitetaan ihmisten johtamista.⁹ Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan laitos käyttää ihmisten johtamisesta sanaa ”johtajuus” ja sanalla ”johtaminen” tarkoitetaan asioiden johtamista.

Johtaminen on puolustusvoimissa termi, jonka käyttö on jokapäiväistä. Johtaminen on myös laaja käsite, johon liittyy paljon erilaisia osa-alueita. Johtamisen tieteenalaan liittyvän tutkimuksen ja opetuksen kohteena ovat johtamisen kokonaisuuteen kuuluvat osa-alueet ja niihin liittyvät ilmiöt sekä piirteet. Johtamisen osa-alueet voidaan jakaa tieteellisesti perustellusti esimerkiksi seuraavasti:¹⁰

1. Johtaminen (management)
2. Johtajuus (leadership)
3. Organisaatorakenne
4. Organisaatiokulttuuri

Osa-alueet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Johtamisen osa-alueet voidaan nähdä tieteellisesti melko pysyvinä, vaikka niiden puitteissa syntyy ja kuolee erilaisia johtamisen trendejä, malleja ja ilmiöitä. Aikakauden vallitsevat trendit ja uudet tutkimustulokset muuttavat osa-alueiden painotuksia ja merkityksiä johtamisen kokonaisuudessa.

Tutkimuksen teoriaosassa keskityn pääasiassa johtajuuteen. Johdannossa tuli esille, että tutkimus on rajattu Porin Prikaatin siviiliviroissa työskenteleviin naisiin.

Puolustusvoimissa on pohdittu, minkälainen organisointi- ja johtamistavan tulisi olla, jotta se tukisi ihmisten välistä vuorovaikutusta ja muutosvalmiutta. Tärkeänä on pidetty ihmisten sosiaalisen ja subjektiivisen maailman huomioimista, joka vaikuttaa ihmisten väliseen luottamukseen ja työyhteisön moraaliin. Tässä on todettu parantamisen varaa, sillä etenkin siviilien ja naisten keskuudessa ilmenee tyytymättömyyttä esimiesten sosiaalisiin kykyihin, ja korkeas-

⁹ Tammikivi & Parviainen, 4/2004, s.17.

¹⁰ Virta, 2004 s. 22–23.

ti koulutettujen siviilien luottamus esimieheen on todettu huolestuttavan alhaiseksi. Esimiehet koetaan etäisiksi ja autoritäärisiksi.¹¹

1.5 Aiempi tutkimus

Jenni-Hannele Puranen on tutkinut syväjohtamisen soveltuvuutta Valtra Oy Ab:n traktoritehtaalla. Syväjohtaminen on käytössä oleva johtamisen malli, joka antaa perusteet johtamiselle ja johtajana kehittymiselle. Syväjohtaminen on ollut puolustusvoimien käytössä 1990-luvun puoli välistä asti.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka oli tyypiltään case - tutkimus. Opinnäyte toteutettiin teemahaastatteluiden avulla, joissa haastateltavina olivat Valtra Oy Ab:n traktoritehtaalla työskentelevät esimiehet. Haastateltavia oli yrityksen jokaiselta osastolta, aina ylimmästä johdosta työnjohtotasolle asti. Yhteensä haastateltavia oli 16 ja haastattelut toteutettiin maalisi- ja huhtikuussa 2006.

Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset muodostuivat haastatteluvastauksia ja syväjohtamisen teoriaa vertaamalla. Tuloksista ilmeni selkeästi missä johtamisen osa-alueissa Valtralla on parannettavaa. Luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen olivat ne syväjohtamisen kulmakivet, joihin Valtralla tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Yliluutnantti Atte Kaleva on tutkinut johtamiskulttuuria kansainvälisessä kriisinhallintatehtävässä joukkueen tasolla. Tutkimuksessa selvitettiin johtamiskulttuurin muodostumista viitaten johtamisen nelikenttään sekä johtamiskulttuurin muotoutumista tietyssä organisaatiossa. Tästä tutkimuksesta on hyötyä tutkielmalleni, jossa selvitetään myös johtamiskulttuurin muodostumista Porin Prikaatin esikuntaorganisaatioissa.¹²

Minna Syrjänen selvitti tutkimuksessaan ”Myytit ja hyvä johtajuus sotilasdiskurssissa”, millainen kuva ”hyvästä” johtajuudesta rakentuu kadettikurssilaisten puheesta ja millaisia johtajuuteen liittyviä myyttejä puheen diskurssit välittivät tutkijalle. Tutkimuksessa verrattiin syväjohtamista aikaisempiin johtamisoppeihin, joita puolustusvoimissa on vaalittu. Tutkimuksessa myös verrattiin niin sanottua sankarijohtajuutta ja sen vaikutusta johtamiskulttuurin sisällä. Tutkimuksessa selvisi, että hyvä johtaja on kadettien mielestä sosiaalisesti aktiivinen, luotet-

¹¹ Varjonen, 2000, s. 139–147.

¹² Kaleva, 2007, s. 5

tava ja vastuuntuntoinen.¹³ Omassa tutkimuksessani tulee esille siviilityöntekijöiden näkemys hyvästä johtajuudesta.

Komentajakapteeni Pekka Varjonen teki diplomityönsä aiheesta ”sotilasorganisaation kulttuuri”. Työn tarkoituksena oli tutkia kriittisesti puolustusvoimien henkilöstön arvostukseen ja johtamiseen liittyviä toimintatapoja. Diplomityö on valmistunut vuonna 1999. Varjonen selvitti kyselytutkimuksella puolustusvoimien henkilöstön näkemyksiä sotilasorganisaation kulttuurista. Johtamiskulttuurissa Varjonen havaitsi ongelmia. Tutkimuksen valmistuttua johtamiskulttuuri oli liian auktoritäärinen ja painottui asioiden johtamisen suuntaan. Varjosen mukaan johtamiskulttuuri pitää suunnata enemmän ihmisten johtamiseen, koska ihmiset tulevat olemaan tärkeä voimavara yhteiskunnassa tapahtuvissa nopeissa muutoksissa.¹⁴

Markku Pitkänen teki tutkimuksen syväjohtamisen toimivuudesta ja uskottavuudesta palveluyritysten johtamisvälineenä. Ihmisten johtaminen erilaisissa työyhteisöissä on tunnustettu tärkeäksi asiaksi, ja yritys-elämässä on pohdittu, millä keinoilla johtamiskäytäntöjä voidaan muuttaa ja kehittää niin, että ylläpidetään hyvää työyhteisön ilmapiiriä ja asetetut tavoitteet saavutetaan.

Tutkimuksen perusteella avainasema työyhteisöjen osaamisen kehittämisessä kuuluu johtajille ja esimiehille, joiden tulee toimia suunnannäyttäjänä. Johtamistaitojen kehittämisen lisäksi tarvitaan työyhteisöjen kokonaisvaltaista valmentamista, jotta varmistetaan jokaisen työntekijän suoriutuminen omasta työtehtävästään mahdollisimman hyvin. Syväjohtaminen todettiin hyväksi työkaluksi palveluyrityksen johtamisen kehittämisessä ja sitä kautta myös työntekijöiden kehittämisessä. Tällöin suunnittelussa otetaan huomioon eri toimialojen erityispiirteet ja syväjohtamisen mallista kehitetään yritykselle sovellettu toimintamalli.¹⁵

Pekka Nikulainen on selvittänyt tutkimuksessaan, millaista on esimiestyö Lomaliiton tietyissä toimipaikoissa ja mitä ovat siinä kehitettävät osa-alueet. Tutkimus tehtiin alaisten näkökulmasta. Ensimmäinen tavoite tutkimuksessa oli selvittää mitä esimiehen ominaisuuksia alaiset arvostavat. Toinen tavoite oli selvittää mikä on alaisten mielestä hyvää ja huonoa johtamista. Kolmas tavoite oli selvittää eroavatko alaisten arviot esimiestensä johtamisesta osastoittain, hierarkiatasoittain, sukupuolittain tai ikäluokittain tarkasteltuna.¹⁶

¹³ Syrjänen, 2003 s. 125

¹⁴ Varjonen, 1999, s. 146.

¹⁵ Pitkänen, 2007, tiivistelmä

¹⁶ Nikulainen, 2008, tiivistelmä.

Tutkimuksessa selvisi esimiehen tärkeimmät ominaisuudet, joita alaiset arvostavat. Tärkeimpänä ominaisuutena alaiset pitivät luottamuksen levittämistä. Tämä ominaisuus pitää sisällään luotettavuuden, rehellisyyden, alaisiin luottamisen ja lupauksien pitämisen. Keskimäärin alaiset arvioivat johtamisen tyydyttävälle tasolle. Toimipaikkojen välillä johtamisesta saadut arvot ja kehitettävät ominaisuudet vaihtelivat jonkin verran.

Marcus Nybergh teki tutkimuksen varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja kehittämistarpeista. Tutkimuksessa ilmeni, että varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa käytettävän syväjohtamisen mallin nähdään vastaavan hyvin suomalaisen yhteiskunnan johtamistarpeisiin. Koulutusmenetelmät olivat samanlaisia kuin siviilipuolen nykyaikaisessa johtajakoulutuksessa.¹⁷

1.6 Käsitteiden määrittely

Sotilasjohtamisen tutkimus voidaan määrittää neljän eri kokonaisuuden summaksi. Tutkimuksessani teoreettisen taustan muodostaa johtamisen nelikenttä, joka rakentuu neljän eri osa-alueen keskinäisriippuvaisuudesta. ”Johtamisen kokonaisuuden hallitseminen tai osaaminen edellyttää ihmisten johtamisen, toimintayksiköiden organisoinnin, asioiden johtamisen eli päätöksenteon ja johtamisprosessin osaamista. Johtajan on tämän mallin mukaan kyettävä myös tunnistamaan organisaatiokulttuurin vaikutukset kokonaisjohtamiseen.”¹⁸

Professori Aki-Mauri Huhtisen mukaan sotilasjohtamiseen liittyviä tutkimuksia voidaan tehdä monesta eri näkökulmasta poikkitieteellisiä menetelmiä käyttäen. Johtamisen kohde muodostuu johtamisjärjestelmästä, johon voivat kuulua johtajat ja johdettavat (ihmiset), vuorovaikutus (kulttuuri ja johtajuus) ja järjestelmän rakenteet (hallinto ja organisaatiot). Huhtisen mielestä ilman johtamisjärjestelmää yksittäinen johtaja ei ole johtamiskykyinen.¹⁹

Nelijakoa pitää kuitenkin myös tarkastella kriittisesti. Aleksi Leskinen ja Jami Virta totesivat sen olevan osiltaan kaavamainen ja todellisuutta yksinkertaistava. Se saattaa myös johtaa jonkin osa-alueen ihannointiin ja ylikorostumiseen muiden kustannuksella, mikä puolestaan johtaa vääristyneeseen ja huonoon lopputulokseen. Huhtinen kritisoi nelikenttää esittämällä käsi- kirjoituksessaan ”Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt” kysymyksiä nelijaon toimivuudesta erilaisissa toimintaympäristöissä sekä sen vastaamisesta eri sotilaallisiin valmiustiloihin. Hän näkee nelijaon ansiokkuuden johtamisen tutkimuksessa ja opetuksessa käytännöllisenä työka-

¹⁷ Nybergh, 2005, s. 2

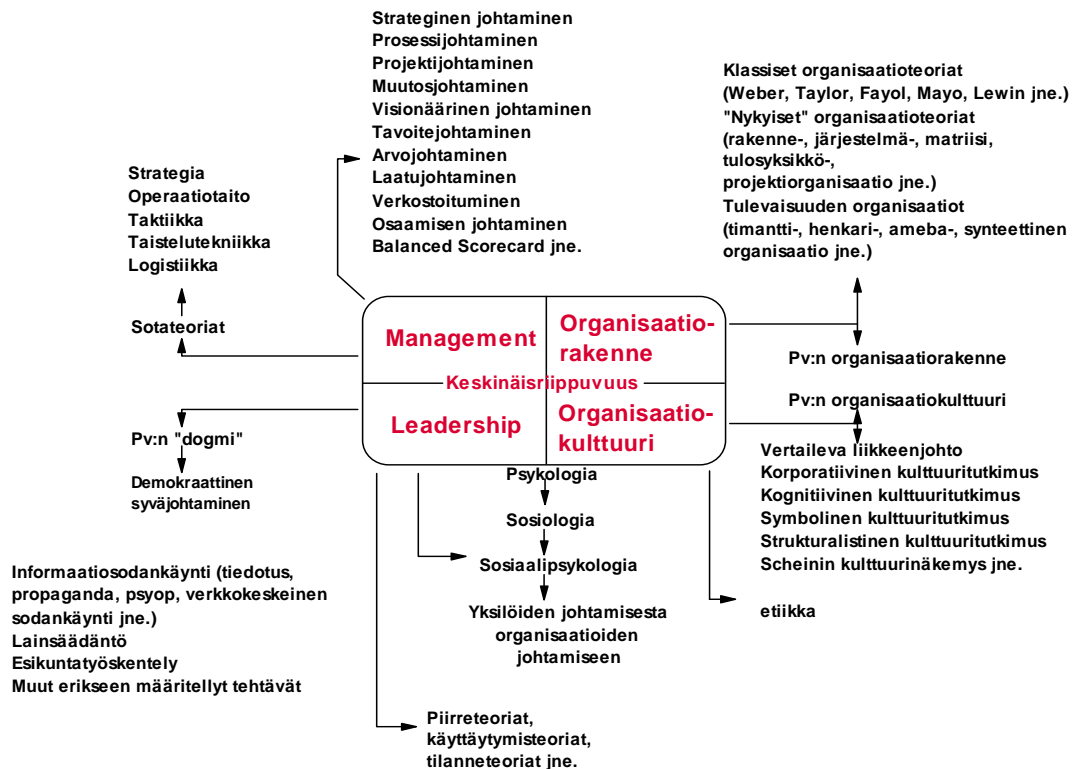
¹⁸ Virta, 2004, s. 22

¹⁹ Virta, 2004, s. 21

luna. ”Nelikenttä kuitenkin antaa jonkinlaisen lähtökohdan kiinnittää käsitteitä tieteellisessä merkityksessä ja tarkastella johtamisen erilaisia tiedonintressejä ja niiden tavoittamiseen vaadittavia menetelmiä.”²⁰

1.6.1 Johtamisen nelikenttä

Johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttä



Kuva 1. Johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttä.²¹

1.6.1.1 Leadership

Leadership-termin englanninkielinen verbiosa tarkoittaa johtaa, johdattaa. Juutin mukaan tästä voidaan päätellä, että on olemassa jokin paikka johon johdettavat eivät osaa mennä. Näin ol-
len heidät pitää sinne johdattaa. Ihmisten johtamisen tarkoituksena on kehittää uusia ajatus-
malleja ja pyrkiä yhteisesti sitoutumaan niihin.²²

²⁰ Huhtinen, käsikirjoitus s. 11, vrt. Kaleva, 2007, s.14

²¹ Virta, 2004, s. 22, kuva Mika Aalto, 2005

²² Juuti, 1995, s.47

Johtajuus, ”leadership”, koskee nelikentässä ihmisten johtamista. Johtajan ihmiskäsitys vaikuttaa hänen tapansa johtaa alaisiaan. Puolustusvoimissa johtajuus liitetään upseerin perusominaisuuksiin. Johtajuus tulee esille päivittäisessä työssä lähes kaikissa puolustusvoimien toimipisteissä. Johtajuuden tavoitteena on muun muassa asioiden tekeminen ihmisten välityksellä, motivointi, innostaminen, tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja arviointi sekä organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen.²³ Hyvä ”leaderi” motivoi alaisensa yhteiseen tavoitteeseen tai visioon.

Johtajuudessa voidaan epäonnistua, jos johtajalla on esimerkiksi huono itsetuntemus tai hän on kyvytön ottamaan vastaan ja antamaan rehellistä palautetta. Lisäksi huonoa johtajuutta on olla myöntämättä omia virheitään ja olla huomioimatta muiden mielipiteitä tai osaamista.²⁴

Nykyään johtajuus on ensisijaisesti yhteydessä yksilötason osaamisen kehittämiseen. Syväjohtaminen liittyy osaamisen kehittämiseen, joka antaa perustan ja suunnan johtajana kehittymiselle ja kasvamiselle puolustusvoimissa. Nissisen mukaan syväjohtamisen sisältö keskittyy ihmisten johtamiseen eli vuorovaikutustaitoihin. Syväjohtaminen on oppimisen malli, jonka avulla ihminen kasvaa johtajana ja myös ihmisenä, eli oppiminen vaikuttaa kaikilla elämän alueilla.²⁵ Syväjohtamisen piirissä syntyneen määrittelyn mukaan ”johtajuudesta voidaan puhua silloin, kun tiettyjen motiivien ja tavoitteiden pohjalta otetaan käyttöön organisatorisia, poliittisia, psykologisia ja muita resursseja siten, että alaiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Tämän ajattelun lähtökohtana on se, että johtaja ottaa aktiivisesti huomioon alaistensa tarpeet. Tällaisen johtajuuden edellytyksenä on todellinen vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä.”²⁶

Johtajuus sisältää olennaisesti tavoitteiden saavuttamisen sekä ihmisten kanssa että heidän kauttaan. Tällöin johtajan on oltava kiinnostunut niin tehtävästä kuin ihmisten välisistä suhteistakin.²⁷

1.6.1.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurit juontavat juurensa 1980-luvun Yhdysvalloista. Edgar Schein määrittelee organisaatiokulttuurin merkitsevän ”perusolettamusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen

²³ Valtanen, 2008, s. 13

²⁴ Åhman, 2004, s. 47–48. vrt. Nybergh, 2005, s. 17

²⁵ Nissinen, 2006, s. 20

²⁶ Virta, 2004, s. 22

²⁷ Hersey & Blanchard, 1990, s. 83

yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”²⁸ Perusolettamusten mallia voidaan pitää tiedostamattomana käyttäytymissääntönä, jonka ryhmä on tuottanut ilman toimintaympäristön tilannetekijöiden aiheuttamaa vaikutusta. Organisaatiolle kehittyy oma kulttuuri, joka perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja jatkuvuuteen. Ihmiset organisaation sisällä kehittävät esimerkiksi yhteisiä normeja, käsityksiä ja arvoja. Näihin vaikuttavat myös jatkuvuus, jolloin pitkään yhdessä olleet muodostavat yhteisiä käsityksiä ja pitävät niitä itsestään selvinä²⁹.

Organisaatiokulttuuriteoria näkee työntekijän yksilönä, joka tarvitsee mielekkäitä motiiveja toiminnalleen. Organisaation tulos perustuu työntekijän tyytyväisyyteen ja haluun sitoutua organisaatioon, jolle on kiteytettävä arvot ja normit³⁰.

Pekka Varjosen mukaan sotilasorganisaatiokulttuurin keskeisin rakenneosana on johtamiskulttuuri. Se sisältää organisointiin, johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä ihmisten kulttuuriarvostuksia. Näin ollen hyvä ihmisten johtaja pystyy ennaltaehkäisemään työpaikan ristiriitoja paremmin kuin asioiden johtaja, joka pyrkii tuloksettomalla rutiinisuorituksella saavuttamaan organisaation tavoitteet sekä ottaa alaisensa huomioon vain näennäisesti.³¹

Virran mukaan ”organisaatiokulttuuri näkyy ihmisten perusoletuksia, asenteita, arvoja tai mielipiteitä ilmentävänä toimintatapana ja käyttäytymisenä. Organisaatiossa ei aina toimita julistettujen tai käskettyjen arvojen ja päämäärien mukaisesti, sillä toimintaa ohjaavat kulttuurin ydin ja pohjimmaiset perusoletukset. Nämä oletukset ovat yleensä tiedostamattomia tai itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Organisaation toimintaan vaikutetaan myös esimiesten johtamistavoilla ja käytännöillä.”³²

Organisaatiokulttuurin kehittyminen perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sen jatkuvuuteen. Ihmisten välinen vuorovaikutus kehittää yhteisiä käsitteitä, normeja, uskomuksia, merkityksiä ja arvoja sekä muita kulttuurisia piirteitä. Tärkein vuorovaikutuksen väline on kieli. Vuorovaikutuksen lisäksi organisaatiokulttuurin kehittymisessä on huomioitava historiallinen ulottuvuus: jaettujen uskomusten, normien ja tapojen kehittyminen on historiallinen

²⁸ Schein, 1987, s. 26

²⁹ Seeck, 2008, s.216

³⁰ Sama, s. 222

³¹ Varjonen, 1999, s. 146.

³² Virta, 2004, s.23

prosessi. Pitkään vuorovaikutuksessa olleet yhteisön jäsenet luovat maailmasta monimutkaisen käsityksen, jota aletaan pitää itsestään selvänä ja jolle on oma käsitteistönsä.³³

Kulttuurin helpoimmin havainnoitava taso on artefaktien taso: kaikki se, mikä on nähtävissä, kuultavissa ja tunnettavissa, kun liikkuu organisaatiossa. Näinkin tarkasteltuna organisaatiot eroavat suuresti toisistaan. Todellisuudessa ainoa varma havainto on, että ihmisillä on tietyt tavat näyttäytyä ulospäin, mutta tämä ei vielä selitä organisaatioiden jäsenten käyttäytymistä eikä sitä, miksi eri organisaatiot poikkeavat toisistaan.³⁴

Varjosen mukaan siviiliorganisaatiossa laatu-ajattelu, päätösten valmistelu ja niiden perustelut hoidetaan paremmin kuin sotilasorganisaatiossa. Sotilasorganisaatiolla on vahvat hierarkkiset ja kulttuurilliset perinteet. Siviilityöntekijöiden on näin ollen vaikea päästä vaikuttamaan päätöksentekoprosessiin, jolloin ns. satulapäätöksiä ei voida välttää. Sotilasorganisaatiokulttuuri sisältää uskomuksia, myyttejä ja epävirallisia organisaatiokulttuureita, jotka saattavat asemoitua eri tavalla ihmisten arvostuksiin. Sotilasorganisaation alemmalla hierarkian tasolla olevat työntekijät haluaisivat kehittää organisaation toimintaa, mutta osa sotilasjohtajista puolestaan näkee muutosten olevan riski henkilöstön työmotivaatiolle.³⁵

Pekka Halosen mukaan puolustusvoimien organisaatiokulttuurille on ominaista se, että monissa toiminnoissa pyritään mahdollisimman nopeisiin ratkaisuihin, jolloin todelliset ongelmakohdat voivat jäädä organisaatiolta tunnistamatta. Tällaiset tunnistamatta jääneet ongelmat vaikuttavat päätöksentekoon jatkossakin.³⁶

1.6.1.3 Management

Johtamisella eli ”managementilla” käsitetään asioita koskevaa päätöksentekoa ja johtamisen prosessin hallintaa. Johtaminen sisältyy ammattitaitoon, jota edellytetään kaikilta johtajilta, luonnollisesti myös sotilasjohtajilta. Sotilastoiminnassa on vakiintunut niin sanottu peräkkäinen johtamisen prosessi, jonka kuvauksen mukaisesti johtaminen sisältää prosessina ja vaiheittain kuvattuna seuraavat osa-alueet:

1. tilanteen seuranta
2. toimintaympäristön ja tilanteen arviointi

³³ Seeck, 2004 s.216

³⁴ Herranen, s.2

³⁵ Varjonen, 1999, s. 142–153

³⁶ Halonen, 2007 s. 144

3. ratkaisuvaihtoehtoja ja keinovalikoimaa koskevat päätökset
4. alakohtainen suunnittelu
5. suunnitelmien toimeenpano sekä toiminnan ohjaus ja valvonta

Kokonaisprosessi on syklinen, jossa ohjaus- ja valvontavaihe kytkeytyvät tilanteen seurantaan. Päätöksenteko ja tahdonilmaukset eli käskyt etenevät hierarkkisesti ylhäältä alas ilman välissä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tähän malliin ei sisälly rinnakkaisten prosessien kuvausta, ja se on huomattavan kaavamainen ja todellisuutta yksinkertaistava.³⁷

Asioiden johtaminen eli ”management” tarkoittaa aikaansaamista, suorittamista ja vastuussa olemista. Se suuntautuu organisaation sisäisiin asioihin ja nykyhetkeen. Vakaas, ennustettavuus ja valvonta ovat korostetussa asemassa. Asioiden johtamiseen liittyy suunnittelu ja budjetointi, yksityiskohtaisten toimenpiteiden ja aikataulujen määrittely sekä resurssien jakaminen tavoiteltujen tulosten aikaansaamiseksi.³⁸

Juutin mukaan asioiden johtaminen sopii tilanteisiin, joissa ympäristö ei muutu kovin nopeasti. Asioiden johtaminen ei ole paras tapa johtaa nykyisiä organisaatioita. Lisäksi se ei ole sopuissuussu yhteiskunnassamme vaikuttavien demokraattisten ihanteiden kanssa. Juutin mielestä on ihmeellistä, miksi asioiden johtaminen kykenee pitämään pintansa, vaikka konsultit ja kehittäjät ovat vuosikymmeniä puhuneet sitä vastaan.³⁹

1.6.1.4 Organisaatiorakenne

Organisaatiorakenteella on johtamisen kokonaiskentässä välineellinen asema, jonka avulla määritellään työnjako, käskyvalta- ja yhteistoimintasuhteet. Organisaatiorakenne pyrkii käsitteellistämään organisaation mallin. ”Kyseessä on siis sosiaalinen, taloudellinen ja tekninen ohjausjärjestelmä, jonka puitteissa järjestetään mm. päätöksentekoprosesseja, tehtävien jakoa, toimivalta- ja vastuusuhteita, materiaali- ja tietovirtoja. Organisaatio määrittää johtajien ja esimiesten aseman sekä ratkaisuvallan.”⁴⁰

Organisaation rakenne on syytä välillä tarkistaa. Uudet visiot ja strategiat edellyttävät usein organisaation rakenteen muuttamista. Organisaatio tulisi rakentaa niin, että kaikki muutokset

³⁷ Virta, 2004, s. 23, vrt. Atte Kaleva, 2007, s.13

³⁸ Viitala, 2004, s. 69–70. Vrt. Sari Mehtälä, 2010, s.18

³⁹ Juuti, 2010, s. 25–26

⁴⁰ Virta, 2004, s. 23, vrt. Atte Kaleva, s. 14

eivät edellytä täysremonttia, koska työntekijät tuntevat olonsa turvatuksi kuullessaan johonkin ”tuttuun ja turvalliseen” organisaatioon.⁴¹

1.7 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus perustuu kirjallisuustutkimukseen sekä neljään henkilöhaastatteluun. Haastattelut ovat tyypiltään puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Kirjallisuustutkimuksen tarkoitus on muodostaa kuva puolustusvoimissa käytettävistä johtamisopeista. Haastattelun tarkoitus on selvittää kuinka siviilityöntekijöinä toimivat naiset kokevat johtajuuden puolustusvoimissa. Tutkimus on rajattu siten, että haastateltavat siviilityöntekijät työskentelevät Porin Prikaatissa.

1.7.1 Fenomenografia

Fenomenografia on laadullisesti suuntautunut empiirinen tutkimusote, joka tutkii ihmisten erilaisia käsityksiä ympäröivästä maailmasta. Termi tulee kreikkalaisista sanoista ”fenomenon” (ilmiö) ja ”grafi” (kuvata). Fenomenografian kehittäminen käynnistyi Göteborgin yliopistossa 1970-luvun lopulla professori Jan Martonin tutkiessa opiskelijoiden erilaisia käsityksiä oppimisesta.⁴² Fenomenografinen tutkimusote ei tutki ainoastaan ajattelu- ja havainnointiprosesseja eikä myöskään jonkin ilmiön syvintä olemusta, vaan ihmisten erilaisia käsityksiä kyseenomaisesta ilmiöstä.⁴³

Fenomenografialla on pyrkimys selvittää, miten me orientoidumme ihmisten ajatuksiin tai käsityksiin ympäröivästä maailmasta ja miten me teemme niistä päätelmiä. Fenomenografia erottaa käsittämisen kaksi aspektia: mitä-aspektin ja kuinka-aspektin. Mitä-aspekti suuntaa ajattelun kohteeseen, joka voi olla luonteeltaan fyysinen tai psyykinen. Kuinka-aspekti kuvaa, miten me rajaamme ajattelun kohteen. Kuinka me näemme määrittää, mitä me näemme eli mitä-aspekti syntyy kuinka-aspektin käynnistyessä ajatustoimintana.⁴⁴

Ihminen on olento, jolla on kyky viitata itsensä ulkopuolelle. Ihminen mielellisenä olentona ei ole ulkoisten ärsykkeiden heijastuma, vaan autonominen subjekti, joka itse pyrkii rakentamaan itselleen kuvan maailmasta. Ihminen pyrkii jäsentämään maailman kartaksi, jonka avulla hän pystyy suunnistamaan eli suhteuttamaan kokemukset toisiinsa ja tekemään tarkoituk-

⁴¹ Nissinen, 2004, s. 55–56

⁴² Ahonen, 1995, s.115

⁴³ Järvinen & Järvinen, 2004, s.83

⁴⁴ Uljens, 1989, 23–24

senmukaisia toimintapäätöksiä.⁴⁵ ”Fenomenografinen tutkimus lähtee siitä, että ihminen on tietoinen olento, joka tietoisesti rakentaa itselleen käsityksiä ilmiöistä ja osaa kielellään ilmaista tietoiset käsityksensä”.⁴⁶ Niinpä fenomenografinen tutkija ryhtyy vuorovaikutukseen ihmisen kanssa ja selvittää hänen tietoisuutensa kyseessä olevasta ilmiöstä.

Tutkimuksessa käytän fenomenografisen tutkimusotteen vaiheita seuraavasti:⁴⁷

1. Jonkin ilmiön rajaaminen tarkastelun kohteeksi ympäröivästä maailmasta.
2. Yhden tai useamman tarkastelunäkökulman rajaaminen.
3. Ihmisten haastatteleminen koskien heidän käsityksiään kyseisestä ilmiöstä.
4. Nauhoitettujen haastattelujen kirjoittaminen.
5. Kirjoitettujen tekstien analysoiminen.

1.6.4 Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä

Diskurssianalyysi nousi tieteen metodologiaksi 1970-luvulla ranskalaisen Michel Foucautin ja saksalaisen Jurgen Habermasin tiedon luonnetta koskevien tutkimusten kautta. Erilaisia puhumisen tapoja voidaan kutsua diskursseiksi. Diskurssiksi ei lueta ainoastaan suullisia tuotoksia, vaan myös kirjalliset tuotokset voivat olla osa diskurssia.⁴⁸ Olennaista diskurssianalyysissä on löytää tekstistä sen takana olevia asenteita. Aineistosta etsitään eroja ja kiinnitetään huomiota myös poikkeustapauksiin. Diskurssianalyysin tarkoituksena on tarkastella puheen sekä tarkoituksellisia että ei-tarkoituksellisia seurauksia.⁴⁹

Lähtökohtana diskurssianalyysissä on oletamus, että kuvaukset ja selitykset eivät heijasta yksiselitteisesti ulkoista todellisuutta eivätkä myöskään sisäistä ns. psyykkistä todellisuutta. Puheenvuoron merkitys ei ilmene suoraan sen ulkoisesta muodosta, vaan se riippuu kielellis-kulttuurisesta järjestelmästä, johon puhuja nojautuu. Oleellista on myös toiminnallinen asiayhteys, jossa kieltä käytetään. Tavoitteena on siis eritellä tapoja, joilla kieli vaikuttaa havainnointiin ja saa asioita tapahtumaan. Lisäksi tutkitaan, miten kieltä voidaan käyttää rakentamaan ja luomaan sosiaalista vuorovaikutusta ja moninaisia sosiaalisia maailmoja.⁵⁰

Haastateltava käyttää haastattelupuheessaan monimutkaisia strategioita, joilla hän pyrkii tuomaan itsensä esiin myönteisessä valossa. Vuorovaikutuksellisessa haastattelussa haastateltava

⁴⁵ Ahonen, 1995, s.121

⁴⁶ Ahonen, 1995, s.122

⁴⁷ Uljens, 1989,11

⁴⁸ Potter & Wethererell, 2001, s.6 -7.

⁴⁹ Hirsijärvi & Hurme, 2004, s.155

⁵⁰ Potter & Wethererell, 1988, s.177-181

saattaa käyttää puheessaan kertomuksellisia ja argumentoivia muotoja sekä moninaisia puheen keinoja. Haastatteli määrittää kysymyksellään aiheen, jolloin haastateltava voi käsitellä aihetta haluamassaan järjestyksessä ja käyttää erilaisia semanttisia ja retorisia keinoja ja näin tuoda omilla valinnoillaan esiin omia käsityksiään ja uskomuksiaan.⁵¹ Syrjänen nostaa sanavalinnan esimerkiksi retorisesta keinosta, koska sanavalinnalla voidaan käsiteltävään asiaan liittää emotionaalisia latauksia. Semanttisilla siirroilla hän viittaa ”yksityistapauksista tehtyihin suoriin yleistyksiin, korjauksiin ja lievennyksiin, liioitteluihin, vähättelyihin, tietoiseen hämäryyteen ja suoriin selityksiin.”⁵²

⁵¹ Kaleva, 2007, s.24

⁵² Syrjänen, 2003, s.47.

2. PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMISKULTTUURI

Puolustusvoimien johtamiskulttuuri elää muutoksen aikaa. Vuosituhannen vaihteessa tapahtunut yhteiskunnan nopea kehittyminen ja kilpailu julkishallinnossa ovat asettaneet johtamiselle haasteita. Painopistettä pyritään luomaan ihmisten johtamiselle. Yksi johtajan tärkeistä ominaisuuksista on määrittää visio alaiselleen ja valvoa, että alainen sisäistää ja noudattaa yhteistä päämäärää. Johtajan tulee pyrkiä luomaan organisaatioon kulttuuripohjainen itseohjautuvuus.

Johtamiskulttuuri sisältää organisointiin, johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä ihmisten kulttuuriarvostuksia. Johtamista voidaan pitää kokonaiskulttuurin yhtenä osakulttuurina. Varjosen mukaan johtamisen eri osa-alueista olisi keskityttävä ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamisen väliseen keskinäisriippuvuuteen. Varjosen tutkimuksessa tuli esille, että ihmisten johtamisen alueella johtamistoimintaan kohdistuu kielteisiä tuntemuksia, koska työpaikan ristiriitojen ratkaisuihin ja henkilöstöasioihin ei olla kovinkaan tyytyväisiä. Lisäksi esimiehen tuen ja yleensä työn tärkeyden mieltäminen selittävät osaltaan johtamiseen liittyviä arvostuksia. Asioiden johtamisessa on vakiintunut kulttuuri, joka ilmenee kriittisimmillään tuloksettomina rutiinisuuorituksina, virallisissa palaverissa hiljaa istumisena sekä alaisten näennäisenä huomioon ottamisena.⁵³ Oman tutkimukseni painopisteeksi olen valinnut johtamisen kokonaiskentän osa-alueista ihmisten johtamisen.

Juutin mukaan johtamiselle on kasautunut melkoisesti paineita. Yhteiskunnan kehittyminen vaatii toiminnan kannattavuutta ja tehokkuutta sekä jatkuvasti uusia innovaatioita. Organisaatiot kilpailevat aineettoman osaamispääoman avulla. Aineetonta pääomaa on vain ihmisillä, ja se on varastoitunut heidän ajatuksiinsa sekä osittain organisaation kulttuuriin. Johtamisen tavoitteena on hyödyntää aineetonta pääomaa organisaatiossa. Onnistuminen edellyttää ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämistä. Perinteisestä autoritäärisestä johtamisesta on siirryttävä inspiroivaan ja keskustelemaan johtamiseen eli johtajuuteen.⁵⁴

Sotilasorganisaation kulttuurin keskeisin rakenneosa on johtamiskulttuuri. Johtamiskulttuuri sisältää organisointiin, johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä ihmisten kulttuuriarvostuksia.⁵⁵ Varjosen mukaan sotilasorganisaatiossa henkilöstö nähdään vain teknologian jatkeena. Ihmisiä johdetaan manageraalisesti asettamalla tiukkoja tavoitteita ja seuraamalla tulostam-

⁵³ Varjonen, 1999, s.146

⁵⁴ Juuti & Vuorela, 2002, s.11–12.

⁵⁵ Varjonen, 1999, s.146

reita.⁵⁶ Omien kokemusteni mukaan puolustusvoimien johtamiskulttuurin painopiste on asioiden johtamisessa. Yhteiskunnan verkottumisen myötä, tietokoneesta on tullut yksi johtamisen työkaluista. Varusmieskoulutuksessa on siirrytty enemmän transformationaalisen johtamiseen, mutta henkilöstön johtamisessa ”managementin” painoarvo on liian suuri. Transformationaalisen johtamisen keskeisin tavoite on yhdistää alaisten ja johtajan yksilölliset tavoitteet siten, että ylemmät tavoitteet saavutettaisiin. Täten yksilön ja yhteisön tavoitteiden ja toiminnan tulee olla samansuuntaista.⁵⁷

Sotilasyhteisössä on tärkeää ymmärtää asioiden johtamisen yhteys ihmisten johtamiseen. Tutkimuksessa tarkoituksena ei ole tutkia yksittäisen sotilaan ominaisuuksia johtajana vaan tavoitteena on yhdistää siviiliviroissa työskentelevien naisten näkemyksiä johtajuudesta. Haastateltavat työskentelevät esikunnissa, joten heidän esimiehinään toimivat ns. hallintojohtajat. Hallintojohtajat ovat tekemisissä ihmisten kanssa, joten heidän on oltava tietoisia ihmisten tarpeista. Hallintojohtajan ja ihmisten johtajan erona on se, että hallintojohtajat ovat enemmän vuorovaikutuksessa ryhmien kanssa ja pyrkivät välttämään yksilöllistä vuorovaikutusta.⁵⁸

Varjosen mukaan puolustusvoimien johtamiskulttuuria pitää arvioida uudelleen. Johtamiskulttuurin muutoksessa painopistettä tulee selvästi siirtää ihmisten johtamisen suuntaan. ”Kulttuurin vakiinnuttua voidaan aina tarvittaessa siirtää johtamisen painopistettä asioiden johtamisen suuntaan, jonka ei tarvitse poissulkea merkitysten johtamisen ideologiaa”⁵⁹

Varjonen tuo diplomityössään esille puolustusvoimien johtamiskulttuurissa havaitut ongelmat. Omat kokemukseni ovat Varjosen kanssa samansuuntaisia, joten on mielenkiintoista havaita, onko johtamiskulttuuri muuttunut viimeisten kymmenen vuoden aikana.

2.1 Johtamisoppien teoriaa

Gary Hamelin mielestä ”Maailma on aivan toinen kuin vuosikymmeniä sitten, mutta johtamista ohjaavat sata vuotta sitten syntyneet perusajatukset. Ei ihme, että johtamisessa on ongelmia”⁶⁰

Strategisen johtamisen puolestapuhuja Gary Hamel kritisoi yrityksien käyttämiä johtamisen malleja kovin sanoin. Hänen mielestään yritykset kehittävät jatkuvasti tuotteitaan ja prosesse-

⁵⁶ Varjonen, 1999, s.147

⁵⁷ Nissinen, 2004, s.128.

⁵⁸ Taylor & Rosenbach, 1984, s.95, vrt. Pekka Varjonen, 1999, s.62

⁵⁹ Pekka Varjonen, 1999 s.147

⁶⁰ <http://www.talouselämä.fi/uutiset/article156105.ece>

jaan, mutta ne eivät tunnu osaavan uudistaa johtamistaan. Hamelin mukaan on päästävä eroon ns. sisältä ulos johtamisesta ja olisi siirryttävä ulkoa sisälle johtamiseen. Globaalisti riippuvassa yhteiskunnassa ihmiset haluavat elämältä ja työltä eri asioita kuin aikaisemmin. Yritys, joka pystyy vastaamaan nopeisiin muutoksiin, pärjää parhaiten nyky-yhteiskunnassa.⁶¹

Yhteiskunnan globaalistumisen myötä yrityksillä on suuria vaikeuksia vastata nopeisiin muutoksiin. Väitän, että yritysten kilpailukykyä parantaa oikeaoppinen johtaminen, jotta yritys voi selviytyä jatkuvien muutoksien alla. Globaalistuminen ei ainoastaan koske liiketaloutta, vaan samanlaiset haasteet koskevat myös julkishallintoa, jossa käydään kovaa kilpailua määrärahoista. Puolustusvoimat kuuluvat julkishallinnon piiriin, ja sitä kautta ”meidän” pitää osoittaa olemassaolomme tärkeys ja pyrkiä saamaan resursseja riittävästi, jotta pystymme täyttämään meille annetut tehtävät.

Organisaatio- ja johtamiskurssin alkujuuret ovat lähtöisin Frederick Winslow Taylorin luomasta tieteellisen liikejohdon periaatteesta. 1900-luvun alussa kehitetyn johtamisen paradigman tarkoituksena oli kehittää paras tapa tehdä työtä ja sen opettaminen henkilöstölle.⁶² Johtamisen satavuotista historiaa voidaan kutsua myös taisteluksi Taylorin tieteellisen liikejohdon periaatteita vastaan. Johtamisparadigmat ovat kehittyneet ns. ihmissuhdekoulukunnan hengessä. Tavoitteena on kohdata työntekijä ihmisenä, ei koneena.

2.2 Johtamisen kehittyminen 1900 – 2010

”On tärkeää tuntee johtamisen historiaa, jotta ymmärretään, mikä nykyjohtamisessa on uutta ja mikä vanhaa uuteen retoriseen asuun puettuna. Kun tiedetään mitä on jo tehty ja mille traditiolle johtamista rakennetaan, voidaan kehittää aidosti uutta.”⁶³

Johtamisoppeja on teoreetikkojen toimesta kehitetty alkaen 1900-luvun alusta. Yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ovat motivoineet johtamisoppien kehittämiseen. Johtamisella on suuri vaikutus organisaatioiden kilpailukykyyn säilyttämiseen. Resurssien tehokas käyttö antaa organisaatiolle mahdollisuuden menestyä kilpailevassa yhteiskunnassa.

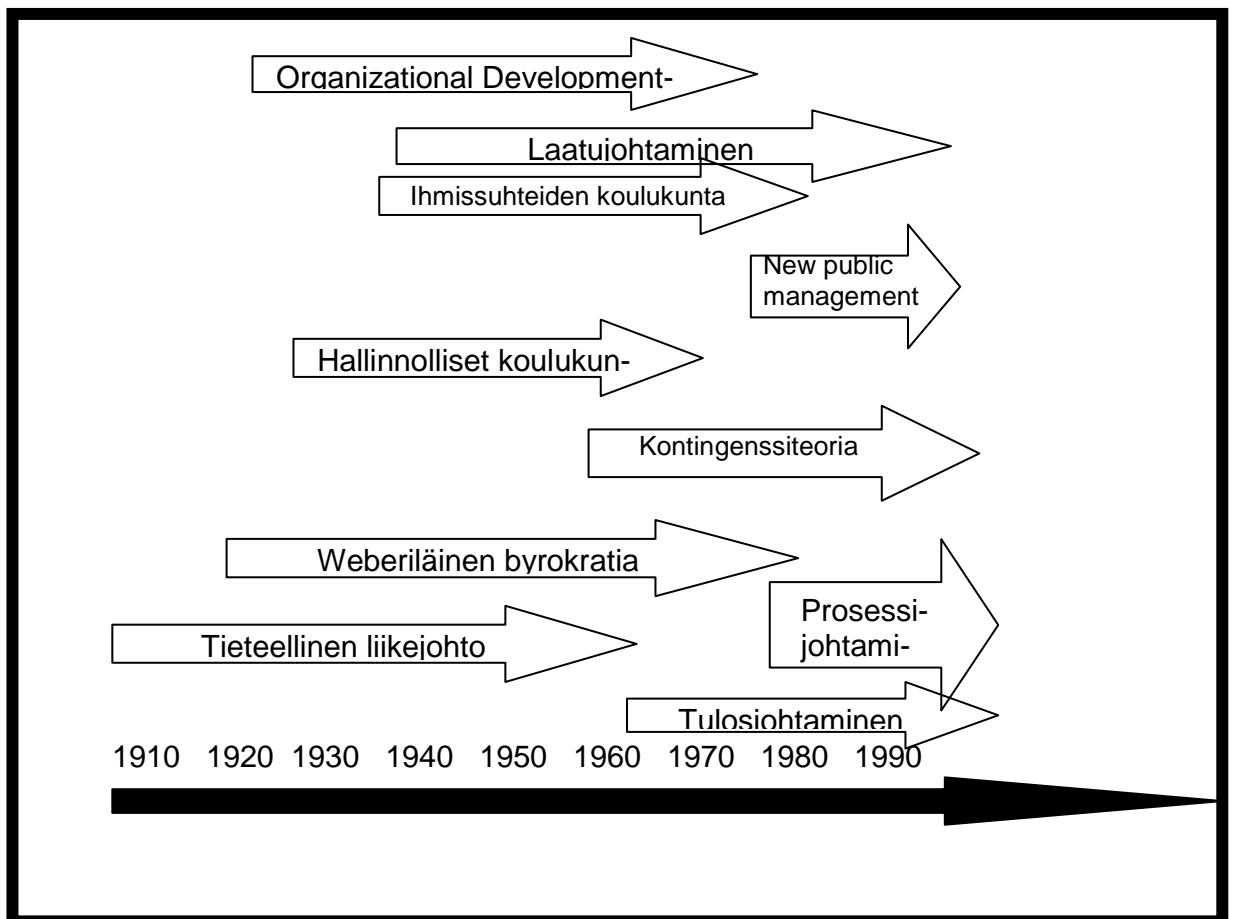
Tutkimuksessa esitän organisaatio- ja johtamisteorioita, joilla on ollut vaikutusta puolustusvoimien johtamiskulttuurissa. Elli Aaltonen (1999) on johtamistutkijoita soveltaen laatinut kuvion tärkeimmistä organisaatio- ja johtamisteorioista, jotka ovat vaikuttaneet suomalaisessa

⁶¹ Sama

⁶² Barley & Kunda, 1992, s.372

⁶³ Seeck, 2008, s.17

yhteiskunnassa. Kuvassa esitetyt nuolet kuvaavat aikaa, jolloin kyseisen teorian vaikutus on ollut vahvimmillaan julkisissa organisaatioissa. Nuolen päättymisen ei kuvaa teorian vaikutuksen loppumista, koska kyseiset teorit voivat vaikuttaa vielä nykyäänkin suomalaisessa yhteiskunnassa.



Kuva 1 Organisaatio- ja johtamisteorioita

Aaltosen mukaan tieteellisen liikejohtamisen teoria, weberiläinen byrokratiateoria ja ihmissuhteiden koulukunnan teoria ovat vaikuttaneet erityisesti julkishallintoon.

Suomen valtionhallinnossa 1980-luvun loppupuolella alettiin soveltaa New Public Managementin oppeja. Kyseinen teoria syntyi julkishallinnon käyttöön Taylorin oppien pohjalta, ja sitä oli kehittämässä liiketaloudellisen johtamisen koulukunta; täten klassisia yritysten johtamisteorioita ja välineitä voidaan soveltaa myös julkiseen hallintoon.

2.2.1 Taylorismi

Frederick Taylorin 1900-luvun alussa kehittämän tieteellisen liikejohdon teorian tarkoitus oli muodostaa yleistä, lähes kaikkiin elämän alueisiin sovellettavaa teoriaa. Käytännössä hän kuitenkin ajatteli teollisuustuotantoa.⁶⁴ Tieteellinen liikkeenjohdon teoria on ensisijaisesti johtamisjärjestelmä, jonka tavoitteena on varmistaa maksimaalinen ja pysyvä vaurauden tila työntekijälle ja työnantajalle. Taylorin mukaan tällainen vauraus on saavutettavissa työnantajan ja työntekijän saumattoman yhteistyön avulla. Lisäksi hyvin organisoitu yhteistyö on tehokkuuden välttämätön ehto ja perusta yrityksen kilpailukyvyille. Osittamalla työprosesseja ja tutkimalla niiden ominaisuuksia voidaan hallita yritysten tehokkuutta ja kannattavuutta.⁶⁵

Taylor kehitti urakkapalkkauksen palkkausjärjestelmään. Palkkaus määritetään tehtävän vaativuuden mukaan, ja hyvää tulosta tekevät työntekijät saavat palkkaansa bonuksia. Lisäksi työntekijöitä voidaan motivoida työolojen parantamisella tai lyhyemmillä työpäivillä. Taylor pitää tärkeänä työprosessien jatkuvaa valvontaa, jotta aikaa tai materiaalia ei tuhlataisi.⁶⁶

Taylorin teoria ei ole kovin ihmisläheinen. Teorian lähtökohtana on se, että työntekijät ovat luonnostaan laiskoja eivätkä kykene arvioimaan omia tehtäviään oikein. Esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus on pidettävä mahdollisimman vähäisenä, jotta esimiehdussuhteet eivät kärsi. Tämä voi johtaa työntekijöiden tahallisiin poissaoloihin. Vuorovaikutuksen minimoimisen Taylor perustelee esimiesten johtamistaitojen puuttumisella.⁶⁷

2.3 Johtamisopit Puolustusvoimissa

Halosen mukaan Puolustusvoimissa johtamiskulttuurin käsitteellä ymmärretään johtamiseen ja johtajuuteen liittyvää kokonaisuutta. Johtamista voidaan tarkastella vuorovaikutuksen, käyttäytymisen, prosessin, vaikutuksen, roolin tai kohteen osalta.⁶⁸ Puolustusvoimien käyttämiin johtamismalleihin yhteiskunnalliset muutostrendit eivät ole juurikaan vaikuttaneet. Johtaminen on ollut perinteisesti sotilasjohtamisen mallin mukaista, jossa yleiset johtamismallit ovat olleet taustalla. ”Perinteinen sotilasjohtaminen ja – johtajuus on mielletty yleensä autoritääriseksi, hierarkkiseksi, kurinalaiseksi ja hitaasti muuttuvaksi järjestelmäksi, jossa motivointi on perustunut toisaalta kannusteiden ja toisaalta pakotteiden käyttöön.”⁶⁹

⁶⁴ Taylor, 1972, s. 25-33

⁶⁵ Taylor, 1972, s. 9-14

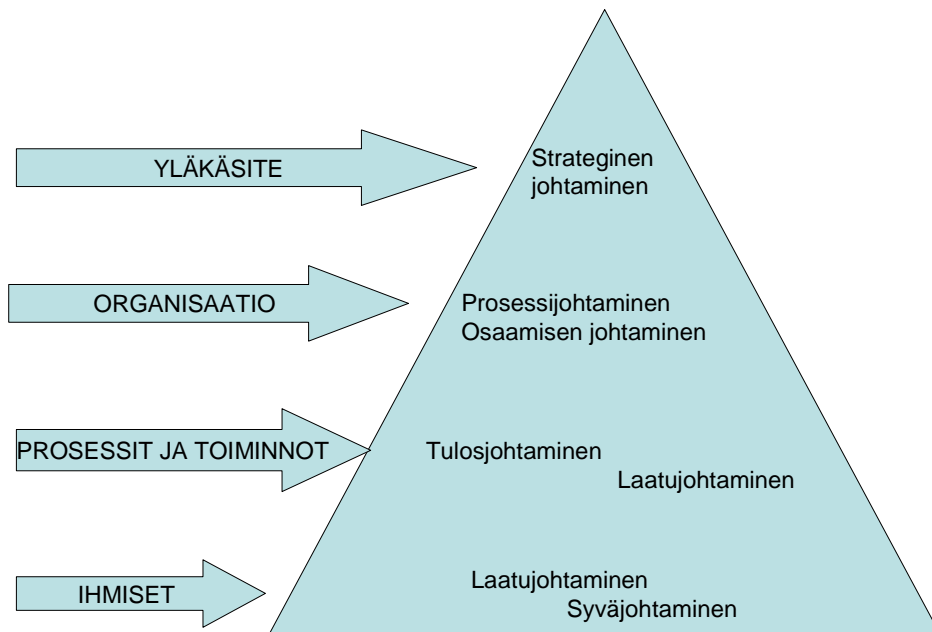
⁶⁶ Taylor, 1972, s. 95-100

⁶⁷ Taylor, 1972, s. 15-24

⁶⁸ Halonen, 2007, s. 150

⁶⁹ Tammikivi, 1997, s.5, vrt. Syrjänen, 2003

Halosen mukaan viime vuosien aikana puolustusvoimissa on huomioitu kansainvälinen ja yhteiskunnallinen kehitys eri johtamisteorioiden ja -mallien osalta. Seuraavassa kuviossa on kuvattu teoreettisesti puolustusvoimissa käytettäviä johtamismalleja ja niiden välisiä suhteita.⁷⁰



Kuva 2 Puolustusvoimien johtamiskulttuuri

Tarkastellessa Aaltosen ja Halosen kuvioita johtamisteorioista, voidaan todeta yhteneväisyyksiä löytyvän. Puolustusvoimien johtamiskulttuuri on hyvinkin yhteneväinen suomessa vallitsevien johtamiskulttuurien kanssa. Laatu-, tulos- ja prosessijohtaminen vaikuttavat merkittävästi puolustusvoimien johtamiskulttuurissa organisaatiotasolla ja siitä alaspäin. Seuraavaksi selvitän mitä eri johtamisteoriat tarkoittavat ja millä tavalla ne puolustusvoimissa vaikuttavat. Painoarvo on ihmisten johtamisessa.

2.3.1 Strateginen johtaminen

1990-luvulta alkanut strateginen johtaminen on voimissaan vielä tänäpäivänäkin. Nykyään sitä kutsutaan resurssijohtamiseksi. Resurssijohtamisen tärkein näkökulma on löytää yrityksestä resurssi, jonka avulla pystytään kilpailemaan markkinoilla. Aikaisemmin ideana oli löytää resursseja valitun strategian perusteella. Nykyisin pyritään löytämään oikea strategia yritysten voimassa olevien resurssien pohjalta.

⁷⁰ Halonen, 2007, s. 151

Suomen sisä- ja ulkopoliittiset linjaukset vaikuttavat puolustusvoimiin, joiden pitää vastata muutoksiin hyvinkin avoimessa ympäristössä. Puolustusvoimille keskeisimmät muutokset ”sanelee” valtioneuvoston puolustuspoliittinen selonteko. Selonteon edellyttämä kehitys koskee koko puolustushallintoa. ”Se tulee mieltää organisaation kaikilla tasoilla vaikuttavana ajattelu- ja toimintamallina. Ylhäältä alas heijastuvalla käsitteellisellä ajattelulla mahdollistetaan organisaation eri tasojen kehittäminen samanaikaisesti yhteisen vision suuntaan.”⁷¹

Strateginen johtaminen selkeyttää puolustusvoimien toimintaa. Sen avulla pystymme luomaan painopisteen ja tunnistamaan positiiviset resurssit, joiden avulla pääsemme parhaiten yhteiseen visioon. Kaikilla organisaatiotasolla on kuitenkin varmistuttava, että jokainen työntekijä tietää tuon yhteisen vision ja kuinka se tullaan saavuttamaan.

2.3.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen ei sinänsä eroa yleisistä johtamisen tavoitteista. Yleisiä tavoitteita varsinkin liiketaloudessa ovat:

- hyvä taloudellinen tulos
- asiakkaiden tyytyväisyys
- korkea tuottavuus
- oman henkilöstön tyytyväisyys.

Prosessijohtamisen keinot tavoitteiden saavuttamiseksi eroavat kuitenkin merkittävästi aikaisemmin käytetyistä. Aikaisemmin keskityttiin ainoastaan kustannustehokkuuteen, nyt sen lisäksi arvostetaan nopeutta ja joustavuutta. Aikaisemmin pidettiin tärkeinä henkilökohtaisia tavoitteita, nyt korostetaan organisaation menettelyjen ja tiimien kehittämistä. Myös asiakkaiden rooli on muuttunut, ja nyt heidät nähdään yhteistyökumppaneina.⁷²

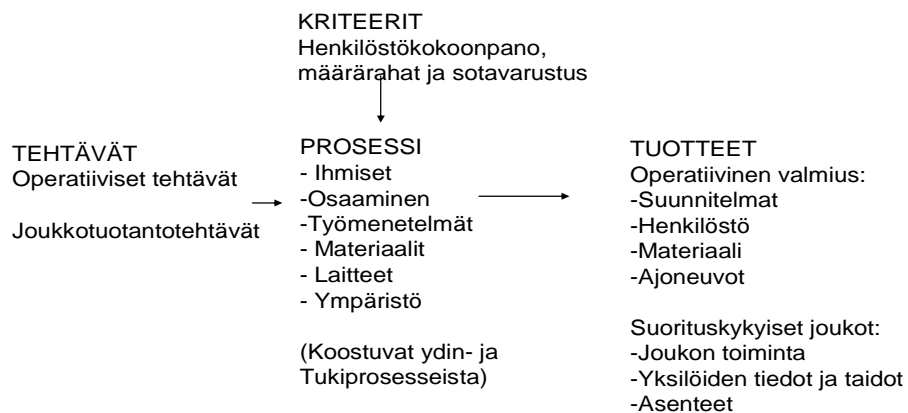
Prosessijohtamisen tarkoituksena on saavuttaa tulosta käyttäen paljon ihmisiä eri puolilta organisaatiota. Tämän avulla voidaan tehostaa toimintaa siten, että tehtäville syntyy looginen suoritusjärjestys. Organisaation koko henkilöstön osallistuminen prosessiin auttaa työntekijöitä paremmin ymmärtämään ja hallitsemaan toiminnan kokonaisuutta.

Puolustusvoimissa prosessijohtaminen on väline, jolla päästään missiosta visioon. Kuvassa kolme (3) on esimerkki joukko-osaston mahdollisesta ”prosessikartasta”. Joukko-osaston

⁷¹ Alavillamo & Kalliomaa, 1999, s.171

⁷²<http://kehittaminen.turkuamk.fi/mlullise/OpetusF/Johop/OPPIMATERIAALIA/PROSESSIJOHT/ProsessijohtK2003.pdf>, s.1.

tavoitteena on tuottaa itselleen strategisessa suunnitelmassa määritetyt tavoitteet. Ulkoisina asiakkaina voivat toimia esimerkiksi maavoimien tai sotilasläänin esikunta.



KUVA 3 Esimerkki joukko-osaston prosessikartasta

2.3.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisessa selvitetään, mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja miten sitä hallitaan, käytetään ja kehitetään. Siinä on kyse myös organisaation sosiaalisen pääoman johtamisesta eli tietojen, taitojen ja niiden soveltamista edistävien arvojen ja normien, organisaatiokulttuurin, ilmapiirin ja vuorovaikutuksen luomisesta. Lisäksi kehittymiselle on luotava edellytykset fyysisen pääoman avulla, muun muassa järjestämällä työprosessit ja työolosuhteet oppimista ja vuorovaikutusta tukeviksi.⁷³

Työn painopiste on siirtynyt laajalti eri organisaatioissa fyysisestä työstä henkiseen tai älylliseen työhön. Pidetään yhä tärkeämpänä, että organisaatioilla on kyky luoda, hankkia ja siirtää osaamista sekä muuttaa toimintaansa uuden tiedon ja näkemyksen mukaan.

Karl Wiigin mukaan osaamisen johtaminen on merkki hyvin hoidetusta organisaatiosta. Hänen mielestään osaamisen johtaminen rakentuu seuraavasti:

- tutki, kehitä ja ylläpidä organisaation osaamisresursseja,

⁷³http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf

- kannusta jokaista kehittämään osaamista ja innovatiivisuutta,
- määrittele kunkin tehtävän vaatima osaaminen ja luo koulutusjärjestelmä, jossa näitä taitoja opetetaan,
- muuta organisaatiota sellaiseksi, että osaaminen saadaan mahdollisimman hyvin käyttöön,
- luo tulevaisuuden mahdollisuuksia kehittämällä strategioita ja panostamalla tutkimukseen ja tuotekehitykseen,
- luo osaamisen johtamisesta osa organisaation kulttuuria luomalla standardeja ja kertomalla esimerkkejä onnistumisista
- mittaa suoriutumista kaikilla osaamisvoimavarojen alueilla ja luo niille laskentajärjestelmiä.⁷⁴

Puolustusvoimissa osaamisen johtamista pyritään käyttämään edellä mainittujen normien mukaan. Timo Salosen mukaan puolustusvoimien osaamisen johtaminen on kuitenkin vielä alkutekijöissä, ja niiden pitäisi kyetä selvästi profiloitumaan nykyisiä uhkakuvia vastaavaksi turvallisuuden tuottajaksi. Puolustusvoimien toiminta koetaan myönteiseksi, jos ne ovat mukana jokapäiväisessä elämässä ja antavat turvallisuuden tunnetta ihmisille epävarmuuden vallitessa. Salosen mukaan puolustusvoimien pitää luoda itselleen vahva imago, jonka varaan rekrytointi ja siihen liittyvät tapahtumat olisi hyvä rakentaa.⁷⁵

Yhteisen vision saavuttamiseksi puolustusvoimien pitää kehittää osaamisen johtamista siten, että toiminta perustuu vuorovaikutteiseen ja yksilölähtöiseen itseohjautuvaan toimintaan. Lähtökohtana on, että jokainen yksilö tai yksilöistä muodostettu tiimi on tärkeä puolustusvoimille. Yksilöt profiloituvat erikoisosaajiksi, asiantuntijatiimien esimiehiksi tai koko organisaation johtotehtäviin.⁷⁶ Tällöin saadaan tietylle prosessille asiantunteva ja tehokas tiimi.

Joukko-osastossa osaamista voidaan kohdentaa ns. osaamiskartalla. Siitä voidaan tarkastaa mitä tietoa, taitoa tai tahtoa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.2.4 Tulosjohtaminen

Tulosjohtamisen tavoitteena on rakentaa huipputehokas työskentelykulttuuri, jossa yksilöt ja tiimit ovat yhteisvastuussa toimintaprosessien, omien taitojensa ja osallisuutensa jatkuvasta kehittämisestä johdon määrittelemässä viitekehityksessä. Tulosjohtamisella pyritään järjestä-

⁷⁴ Wiig, 1994, s. 8-10, vrt. Juuti, 2001, s.328

⁷⁵ Salonen, 2002, s. 97

⁷⁶ Sama

mään yksilölliset tavoitteet organisaation tavoitteiden mukaisesti samalla varmistaen, että yksilöt pitävät organisaation arvot mukana työssään. Tavoitteena on saada yksilöt ylittämään heille asetetut tavoitteet ja saavuttamaan täyden potentiaalisensa. Johdon tehtävänä onkin turvata työntekijöille riittävä tuki ja ohjaus, jonka he tarvitsevat kehittyäkseen ja parantaakseen suoritustaan.⁷⁷

Tulosjohtamisprosessi voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: 1) tavoitteiden määrittely, 2) päivittäisjohtaminen eli tuki, ohjaus ja mittaaminen, 3) tuloksesta palkitseminen. Puolustusvoimilla palkitseminen on keskeinen osa-alue tulosjohtamisessa. Tällä voidaan lisätä työntekijöiden motivaatiota ja ohjata sitä organisaation haluamaan suuntaan. Henkilöstön motivointia omaan työhönsä ja työssä kehittymiseen pyritään saavuttamaan työn vaativuusluokkien ja henkiosien avulla.

2.2.5 Laatujohtaminen

Laatujohtamisen tavoitteena on kehittää organisaation toimintaa mahdollisimman tehokkaaksi. Tarkoitus on saada paras hyöty käytössä olevista resursseista ja mahdollisuuksista, ja tämä tapahtuu jatkuvan kehittämistyön avulla. Lisäksi pyritään välttämään ylimääräisiä kustannuksia ja turhaa työtä.

Laatujohtamisessa palautetieto toimii kehittämisen käynnistäjänä, jolloin järjestelmää kehitetään jatkuvasti tuottamaan parempaa laatua. Laatujohtaminen pyrkii jakamaan kehittämisvastuuta työntekijöille. Tällöin työyhteisöä halutaan johtaa ja kehittää yhdessä ”alhaalta ylös” –periaatteella. Johdon keskeinen tehtävä on organisaatiokulttuurin muuttaminen laatuajattelua painottavaksi. Lisäksi johdon tehtävänä on vastata urasuunnitelmista, osaamisen kehittämisestä, palkitsemisesta ja ennen kaikkea kehittämistyön tukemisesta.

Laatujohtamisen suurimpia haasteita on organisaatiokulttuurin muuttaminen. Sheinin mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu seuraavista tasoista:

1. Näkyvät organisaation rakenteet ja prosessit
2. Ilmaistut arvot, päämäärät ja strategiat
3. Pohjimmaiset perusolettamukset⁷⁸

⁷⁷ Rautaparta, 2009, s.23

⁷⁸ Schein, 1992, s.12

Organisaatiokulttuurin muuttaminen saattaa viedä hyvin paljon aikaa, koska osa siihen liittyvistä tekijöistä vaikuttavat ihmisten arvomaailmaan ja toimintatapoihin.

3. TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS

Tutkimustyön lähtökohta on tutkia, kuinka puolustusvoimissa työskentelevät naiset kokevat johtajuuden työpaikallaan. Johtajuuden merkitys on kasvanut huomattavasti liiketaloudessa sekä julkishallinnossa. Kova kilpailu resursseista sitoo yrityksen kaikki työntekijät kamppailemaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän vuoksi työntekijöiden on tunnistettava yrityksen tavoitteet ja ymmärrettävä oman työnsä merkitys tämän tavoitteen saavuttamisessa. Yrityksillä on tavoitteena luoda organisaatioonsa hyvä ”tiimi”, jonka avulla yritys pystyy vastaamaan nykyajan haasteisiin. Myös puolustusvoimien on kilpailtava resursseista muiden julkishallinnon piirissä olevien toimijoiden kanssa.

Puolustusvoimien organisaatioissa siviilityöntekijöillä on merkittävä osuus. Esimerkiksi esikunnissa työskentelee siviilityöntekijöitä, joiden esimiehinä toimivat sotilaat. Verkostoituminen ja jatkuvat muutokset vaativat sotilasjohtajalta hyvää johtamista, koska tarkkaan määritettyjen resurssien pitää riittää toiminnan ylläpitämiseen. Nykypäivänä liiketalouden piireissä puhutaan strategisesta ketteryudesta, joka tarkoittaa kykyä vastata nopeisiin muutoksiin. Sotilasjohtaja työskentelee organisaatiossa, joka on rakenteeltaan hyvin hierarkkinen ja monimuotoinen. Lisäksi organisaatioon vaikuttavat kulttuuriset, poliittiset ja sosiaaliset tavoitteet.⁷⁹

Viimeisimmät muutokset puolustusvoimien koulutuskulttuurissa ovat liittyneet oppimiskäsitukseen, johtamiskulttuuriin, osaamis- ja laatuajatteluun sekä oppivan organisaation periaatteisiin. Muutosten kautta on pyritty lisäämään puolustusvoimien tehokkuutta ja kehittämään niiden organisaatiota ja toimintamalleja paremmin nyky-yhteiskuntaan sopivammiksi.⁸⁰ Muutoksia tapahtuu koko ajan ja yhä kiihtyvässä tahdissa. Organisaatioiden muutospainneissa esimiesten on osattava kitkeä mahdollinen muutosvastarinta pois työntekijöiden keskuudesta, heitä kuitenkin lannistamatta.

Työntekijät on saatava sitoutumaan muutokseen ja tekemään parhaansa sen eteen. Tämä merkitsee muutoksia koko organisaation toiminnassa ja rakenteissa; yksilötasolla se tarkoittaa omien kykyjen kehittämistä. Hyvä muutosjohtaja pystyy luomaan ihanteita, osoittamaan vision avulla kehittämisen suunnan ja antamaan välineitä sekä rohkaisemaan ihmisiä muutoksen toteuttamiseen.⁸¹ Puolustusvoimien johtajakoulutusta on viime vuosina uudistettu. Koulutuk-

⁷⁹ Janowitz, s.13–14

⁸⁰ Halonen, 2007, s 26–28.

⁸¹ Strömmer, 1999, s. 89

sessä on aikaisemmin sovellettu johtamismallivaihtoteoriaan perustuvaa eli behavioristista näkemystä. Nyt se on korvattu syväjohtamisen mallilla, jossa painopiste on ihmisten johtamisessa yksilöinä.⁸²

Puolustusvoimien johtajakoulutuksen taustalla on maailmanlaajuisesti merkittävä tutkimussuuntaus, josta voidaan käyttää nimitystä johtamisen uusi paradigma. Paradigman keskeisenä tekijänä on transformationaalinen johtaminen.⁸³ Transformationaalisen johtajuuden teorian alkuperäisiksi kehittäjiksi voidaan nimetä McGregor Burns ja Bernard Bass. Burns erotti transformationaalisen johtajuuden kontrolloivasta johtajuudesta. Tämän jälkeen Bass muokasi kahtiajakoa siten, että transformationaalinen johtajuus jakautui neljään alaulottuvuuteen. Alaulottuvuuksia ovat karismaattisuus, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen. Bass jakaa myös kontrolloivan johtajuuden neljään alaulottuvuuteen: palkkioilla kannustamiseen, aktiiviseen ja passiiviseen asioiden johtamiseen sekä ”antaa mennä” – johtamiseen, joka ei suoranaisesti ole johtamista.⁸⁴

Transformationaalisen johtajuuden ideana on se, että esimiehet innostaisivat alaisiaan ainutlaatuisiin lopputuloksiin. Esimiehet auttavat alaisiaan kehittymään ja kasvamaan asettamalla heille tavoitteita yksilö-, ryhmä- ja yritystasolla.⁸⁵ Transformationaalinen johtaja lisää alaisensa tietoisuutta organisaatioon liittyvistä ydinkysymyksistä, jolloin esimiehen ja alaisen väliset motiivit yhdentyvät.⁸⁶ Esimiesten tulisi olla ennakoivia, luovia ja avoimia työyhteisön uusille ideoille, jotta he pystyisivät hahmottamaan toiminnalle uusia suuntia. Tärkeinä taitoina painottuvat vuorovaikutus- ja viestintätaidot sekä vaikuttaminen toisiin ihmisiin. Esimiehen kyky luoda henkilöstöä innostavia mielikuvia, toiveita ja tavoitteita on transformationaalisen johtajuuden ydin. Esimies toimii suhteessa alaisiin kumppanina, rohkaisijana, suunnannäyttäjänä ja osaamisen kehittäjänä.⁸⁷

Transformationaalinen johtajuus tähtää syvälliseen muutokseen, jossa esimies keskittyy ihmisten johtamiseen ja pyrkii tunnistamaan alaisten kasvutarpeet ja motiivit. Näin esimies pysyy sitouttamaan alaisensa organisaation työympäristöön kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on luoda esimiehen ja alaisen välille vuorovaikutussuhde, jossa heidän tavoitteensa lähestyvät

⁸² Nissinen 2001a, 77, vrt. Minna Syrjänen, s.53

⁸³ Nissinen, 2000, s. 25

⁸⁴ Bass, 1998, s. 5-7

⁸⁵ Bass & Riggio 2006, s.3

⁸⁶ Grönroos, Perälä, 2004, s. 6-7

⁸⁷ Lämsä & Uusitalo, 2002, s.149 - 150

toisiaan.⁸⁸ Transformationaalinen johtaja laajentaa johtamisen vuorovaikutustasoa omalla johtamiskäyttäytymisellään.⁸⁹

Perinteisessä vuorovaikutteisessa johtamisteoriassa (transaktionaalinen johtajuus) esimies määrittelee, mitä alaisen tulee tehdä. Esimiehen tehtävänä on selvittää mitä alainen tarvitsee työnsä suorittamiseen. Alaisen motivaatio perustuu työn onnistumiseen ja sitä kautta saatuihin taloudellisiin ja materiallisiin tarpeisiin. Transformationaalinen johtaminen perustuu työntekijän pyrkimykselle löytää itselleen, elämälleen ja olemassaololleen merkitys ja tarkoitus. Esimiehet ajattelevat koko henkilöä, ei vain hänen suoritustaan tai työpanostaan. Työntekijää arvostetaan ihmisenä ja henkilönä hänen itsensä vuoksi, ja hänen ajatuksiaan sekä toimintansa tuloksia arvostetaan, koska niiden tekemistä on tukenut koko työyhteisö sekä sen johto.⁹⁰

Johtajuuden tutkimuksissa erotetaan toisistaan transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus. Transformationaalinen johtajuus tähtää syvälliseen muutokseen ja esimiehen sekä alaisten nostamiseen korkeammalle moraalin ja motivaation tasolle. Esimies on yleensä karismaattinen johtaja, joka toimii alaistensa tietoisuuden herättäjänä ja johdattajana kohti korkeampia arvoja. Tavoitteena on saada johdettavat yltämään parhaimpaansa. Transaktionaalinen johtajuus puolestaan motivoi alaisia muutokseen palkkioiden ja rangaistusten avulla sekä esimiehen valta-asemaa hyödyntäen. Transaktionaalinen johtajuus keskittyy enemmän muutoksen toteuttamisen keinoihin kuin päämäärään, arvoihin ja kehityksen suuntaan. Muutosjohtaminen on siis enemmän transformationaalista kuin transaktionaalista johtamista.⁹¹

Transaktionaalisessa johtajuudessa ihmiset pyrkivät saavuttamaan välineellisiä arvoja kuten rahaa, suojaa, ravintoa ja itsenäisyyttä. Esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön tarkoitus ei ole päästä yhteiseen päämäärään vaan tavoitteena on saavuttaa itselleen tai edustamalleen ryhmälle etuja. Erityisesti organisaatioissa johto pyrkii päämääriin, joista se arvioi saavansa suurimman mahdollisimman hyödyn. Näin ollen parhaimmiksi arvioidut työntekijät sijoitetaan kyseisiin tehtäviin ja heille annetaan myös parhaat edut.⁹²

”Transformationaalinen johtaminen alkaa kokonaisnäkemyksestä ja organisaation perustehtävästä. Se on arvo tai arvoryvä, joka parhaimmillaan antaa perusteet jokaisen ihmisen toiminnalle. On myös tiettyjä toimintaympäristöjä, joissa transaktionaalinen johtaminen tarjoaa parhaat työkalut johtajalle. Erinomainen johtaja kykenee käyttämään sekä transaktionaalista että

⁸⁸ Vuorio, 2001, s.34

⁸⁹ Bass & Avolio, 1994, s.2-3

⁹⁰ Juuti, 1995, s.66 - 67

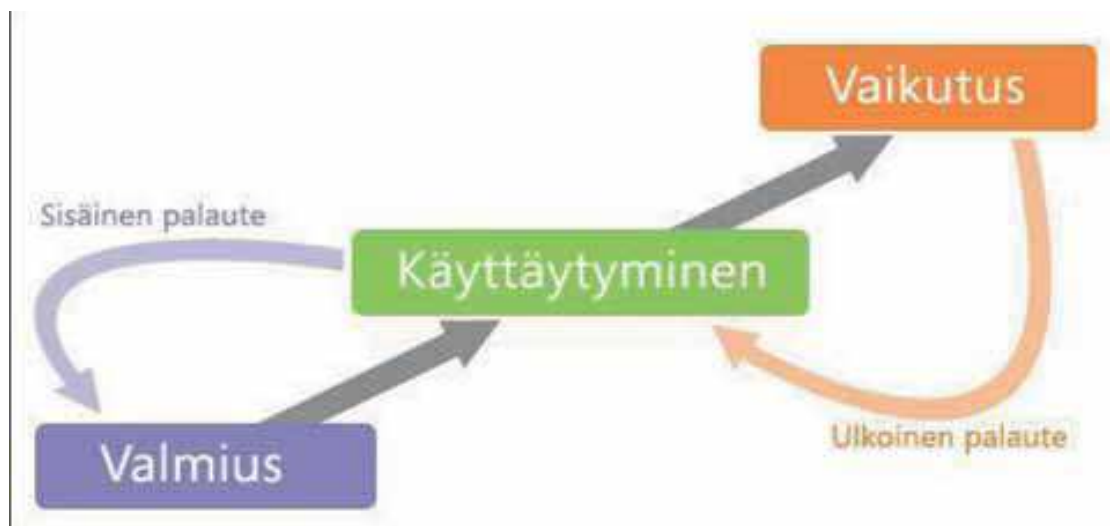
⁹¹ Lämsä & Hautala, 2005, s. 241 – 242. Vrt. Anne Koponen, 2008, s.8

⁹² Burns, 1979, s.257-369, 425. Vrt. Juuti, 2001, s.288

transformationaalista johtamista toimintaympäristönsä asettamien vaatimusten mukaan. Eri-laiset muuttujat, kuten organisaatiokulttuuri, yksikön tehtävä, johtajan oma kokemus ja tilan-ne, ratkaisevat usein missä määrin eri ulottuvuuksia voidaan käyttää.”⁹³

3.1 Syväjohtaminen

Syväjohtamisen myötä puolustusvoimiin on tuotu johtamisen malli, joka soveltuu myös siviiliorganisaatioiden johtamiseen. Syväjohtamisen perimmäinen tarkoitus on kehittää esimiehen kykyjä siten, että hän vastaavasti kykenee opettamaan alaisiaan kohti parempia edesottamuk-sia.⁹⁴ Puolustusvoimissa pyritään pääsemään eroon vanhasta johtamisen mallista, jossa johta-minen perustuu käskyihin ja tiukkaan valvontaan. Nadine Sookermanyn mukaan upseerit an-tavat perustelemattomia käskyjä, jolloin alainen ei itse koe osallistuvansa toimintaan. Tällöin esimiehen ja alaisen välinen suhde pysyy etäisenä ja hierarkkisenä. Esimiehen kuuluisi moti-voida alaisiaan toimimaan itsenäisesti, ilman jatkuvaa valvontaa.⁹⁵



KUVA 4. Johtamiskäyttätymisen viitekehys⁹⁶

Syväjohtaminen perustuu transformationaalisen johtajuuden teoriaan. Transformationaalinen johtaja pyrkii tunnistamaan alaisen motiivit ja kasvutarpeet ja näin sitouttamaan alaisen koko-naisvaltaisesti. Tavoitteena on luoda esimiehen ja alaisen välille kehitettävä vuorovaikutus-suhde, jossa molempien tavoitteet lähestyvät toisiaan.⁹⁷

Syväjohtamisen mallin alkuperäiset kehittäjät olivat Burns ja Bass. Burns erotti transforma-tionaalisen johtajuuden kontrolloivasta johtajuudesta. Aikaisemmin mainitsin, että tämän jäl-

⁹³ Nissinen, 2006, s.138

⁹⁴ Nissinen, 2001a, s.44

⁹⁵ Sookermany, 2005, s.92. vrt. Patrick Francke, 2006, s. 32

⁹⁶ Nissinen, 2004, s.40

⁹⁷ Burns, 1978, s. 18.

keen Bass muokkasi kahtiajakoa siten, että transformationaalinen johtajuus jakautui neljään alaulottuvuuteen. Alaulottuvuuksia ovat karismaattisuus, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen. Kontrollloivan johtajuuden Bass jakaa myös neljään alaulottuvuuteen: palkkioilla kannustaminen, aktiiviseen ja passiiviseen asioiden johtamiseen sekä ”antaa mennä” -johtamiseen.⁹⁸

Vuodesta 1997 alkaen syväjohtamisen mallia on jalkautettu puolustusvoimiin vaihtelevalla menestyksellä. Henkilöstö suhtautui varauksella syväjohtamiseen, koska kuviteltiin, että se muuttaa kokonaan yksilöiden johtamiskäyttäytymistä. Mielestäni syväjohtaminen on työkalu johtajuuteen. Kaikki meistä käyttävät joskus kontrollloivan ja syväjohtamisen ulottuvuuksia, mutta ne toimivat parhaiten ollessaan osa luonnollista ja persoonallista johtamistapaa.⁹⁹ Vesa Nissisen mukaan syväjohtamisen sisältö keskittyy ihmisten johtamiseen eli vuorovaikutustaitoihin. Syväjohtaminen on oppimisen malli, jonka avulla ihminen kasvaa johtajana ja myös ihmisenä; täten oppiminen vaikuttaa kaikilla elämän alueilla.¹⁰⁰ Nissinen jakaa syväjohtamisen mallin kolme päätasoa – valmiuden, käyttäytymisen ja vaikutuksen – kymmeneen ulottuvuuteen. Syväjohtamisen mallia on havainnollistettu kuvassa 5.



KUVA 5 Syväjohtamisen malli.¹⁰¹

Nyky-yhteiskunnassa ihmiset viettävät paljon aikaa töissä, jolloin johtamisen tulee vastata ihmisten tarpeisiin ns. tarvehierarkian kaikilla tasoilla. Syväjohtamisen kulmakivistä luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen muodostavat turvallisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. Älyllinen stimulointi ja inspiroiva tapa motivoida sen sijaan

⁹⁸ Bass, 1998, s. 5-7

⁹⁹ Vuorio, 2001, s. 35

¹⁰⁰ Nissinen, 2006, s.20

¹⁰¹ Nissinen, 2001, s.219

vaikuttavat työntekijöiden oppimiseen. Työntekijän arvostus tiettyä kulmakiveä kohtaan riippuu hänen elämäntilanteestaan. Kokenut työntekijä, jonka talous ja ihmissuhteet ovat kunnossa, arvostaa varmasti kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia. Vasta-aloittanut nuori työntekijä, jonka taloudelliset asiat eivät välttämättä vielä ole kunnossa, arvostaa hyväksytyksi ja arvostetuksi tulemistä omalla työpaikallaan.¹⁰²

Johtajat, jotka toteuttavat syväjohtamisen kulmakiviä, ovat tehokkaimpia johtajia. Nissinen pitää aktiivisia, kontrolloivia johtajia tehokkaampina kuin passiivisia johtajia. Edettäessä passiivisesta kontrolloivaan johtamiseen ja siitä edelleen syväjohtamiseen, voidaan havaita tehokkuuden lisääntymistä. Syväjohtamista toteuttavan johtajan käyttäytymisprofiili on samantyyppinen yli organisaatio- ja kulttuurirajojen.¹⁰³

Jokaisen johtajan johtamiskäyttäytymisestä löytyy passiivisen johtamisen, kontrolloivan johtamisen ja syväjohtamisen aineksia. Tärkeää on tunnistaa kuinka vahvoina ja missä suhteessa toisiinsa nämä esiintyvät. Syväjohtamisen malli on luotu työkaluksi, jonka avulla voidaan arvioida omaa johtamiskäyttäytymistä ja luoda edellytykset johtajana kehittymiselle.¹⁰⁴

3.2 Johtamisen toimintaympäristö

Puolustusvoimissa määritellään kolme johtamisen kannalta erilaista toimintaympäristöä. Avointa toimintaympäristöä kuvaavat verkottuneisuus ja matalat organisaatiot, joissa ihmisten oppimista tuetaan. Avoimessa toimintaympäristössä korostuvat asiantuntijuus, kansainvälistyminen ja yhteiskunnallinen läpinäkyvyys. Avoimia organisaatioita ovat esimerkiksi erilaiset tutkimusyksiköt ja -laitokset.¹⁰⁵

Rajoitetulla toimintaympäristöllä tarkoitetaan organisaatiota, jonka rakenteet ja toimintatavat ovat vakiintuneet. Rajoitetussa toimintaympäristössä vallitsevat voimakasta organisaatiokultuuria korostava, korkea ja hierarkkinen linja-esikuntaorganisaatio sekä yksilön rajoitettu toiminnan vapaus. Rajoitetussa toimintaympäristössä esimiehillä on merkittävä rooli toimintaympäristön muokkaamisessa ja henkilöstön motivoinnissa.¹⁰⁶

¹⁰² Nissinen, 2008, s.94

¹⁰³ Nissinen, 2004, s.53

¹⁰⁴ Nissinen, 2000, s.104, 107

¹⁰⁵ Nissinen & Seppälä, Johtajakoulutus murroksessa, s.48–52.

¹⁰⁶ Sama

Kolmatta toimintaympäristöä kuvastaa sodan ajan toimintaympäristö, jossa yksilön toiminnan vapaus on erittäin rajoitettua. Sodan ajan toimintaympäristössä korostuvat henkinen ja fyysinen stressi ja näistä johtuvat reaktiot.

Sotilasorganisaatio ja sen vaatimukset vaikuttavat aina taustalla, kun tarkastellaan puolustusvoimissa johtamista. Toimiva sotilasorganisaatio on linjaorganisaatio, jossa korostuu johtajan vastuu, vaikka johtajan henkilökohtainen vastuu usein häviääkin organisaation rakenteisiin.¹⁰⁷

Varjosen mukaan ” sotilasorganisaation ihmissuhteet ovat pitkälti hierarkisia. Sotilasyhteisössä on jännitteitä ja ristiriitoja henkilöstöryhmien välillä ja sisällä. Valtaetäisyys organisaation johtoon koetaan melko suureksi. Huomionarvoisina yksityiskohtina voidaan mainita, että henkilöstöstä joka kolmas on sitä mieltä, että yhteistyöstä ei seuraa ystävyyttä, esimiehen ei ole tärkeää tukea henkilökohtaisissa ongelmissa eikä avoimuus ole tärkeä ominaisuus. Tämän suuntaiset ajatukset voivat johtua inhimillisten tunteiden osoittamisen sulkeutuneisuudesta, jonka seurauksena ihmiset ovat varautuneita. Ihmissuhteiden yhtenä ulottuvuutena tulee hyvin ilmi vallan käytön järjestely, jossa johtajien asemavallalla näyttää olevan pienentyvää merkitystä. Toisaalta toimenkuvien perusteella pyritään rajaamaan reviirit mahdollisimman tarkasti ja niitä yleisesti myös kunnioitetaan ja noudatetaan. Asioiden hoitamiseksi yksittäisten työntekijöiden asiointi pystysuorassa hierarkian tasoja ylittäen tai vaakasuorassa on vallitsevan sotilaskulttuurin vastaista. Kokonaisuutena toiveiden perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että epävirallisen organisaation ja hyötynäkökohtien yhtymäkohtien kautta sotilasorganisaatiossa ollaan menossa hierarkisista suhteista kohti yksilöllistä, kilpailevia ja ammatillisia ihmissuhteita. Henkilöstön sitoutuminen organisaation kokonaisjärjestelmään tulee siis mitä ilmeisimmin vähenemään. Ratkaiseva ihmissuhteiden kehittämisen edistysaskel on keskustelu- ja palautetilaisuuksien muuttuminen avoimiksi ja vilpittömiksi.”¹⁰⁸

¹⁰⁷ Nissinen (2002) s.37.

¹⁰⁸ Pekka Varjonen, 1999, s. 144-145

4. SIVIILITYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELU

4.1 Haastattelututkimus

Haastattelututkimuksen tavoitteena on selvittää johtajuutta puolustusvoimissa siviiliviroissa työskentelevien naisten näkökulmasta. Haastateltavina olivat Porin Prikaatin esikunnissa työskentelevät siviilinaiset. Lisäksi selvitän näkemyksiä johtamiskäyttäytymisen vaikutuksista henkilöstön työilmapiiriin.

Haastateltavien valinnassa käytin harkinnanvaraista otantaa, jonka myötä pyrin haastattelemaan mahdollisimman ”asiantuntevia” henkilöitä, jotka ovat olleet kauan virassa ja työskennelleet sotilasjohtajan alaisuudessa. Vertailtavuuden ja samansuuntaisen kokemuserustan takaamiseksi haastattelen ainoastaan esikunnissa työskenteleviä siviilinaisia. Haastateltavia oli yhteensä neljä naissiviilityöntekijää.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kohdennutaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Toisin kuin strukturoidussa haastattelussa, voi puolistrukturoidussa haastattelussa muuttaa kysymysten muotoa ja järjestystä. Esitetyjä kysymyksiä voi tarvittaessa myös tarkentaa.

Puolistrukturoitu haastattelu korostaa haastateltavan elämysmaailmaa ja tulkintoja. Pääasiallisena tavoitteena on selvittää haastateltavien subjektiivisia näkemyksiä asioista. Puolistrukturoidun haastattelun nähdään myös tekevän oikeutta todellisuuden moni-ilmeisyydelle ja todellisuuden vastaavuudelle, mikä on tärkeää tutkimuksen näkökulmasta. Tavoitteena on, että kysymykset ovat samat kaikille haastateltaville.¹⁰⁹

Haastateltavat vastasivat kysymyssarjaan syväjohtamisesta haastattelun jälkeen. Vastaaminen tapahtui tiedonkeruulomakkeella. Lomakekyselyn tarkoitus oli täydentää haastattelussa esille tulleita vastauksia ja samalla helpottaa aineiston analyysia.

¹⁰⁹ Hirsijärvi & Hurme, 2001, s. 47–48, vrt. Nybergh, s.35

4.2 Haastattelujen suorittaminen ja haastattelutilanne

Haastattelut suoritettiin pääasiassa haastateltavien työpaikoilla. Yksi haastattelu pidettiin haastateltavan kotona. Haastatteluympäristö oli kaikissa tapauksissa rauhallinen. Haastattelua ei kannata tehdä liian virallisessa tilassa, jossa haastateltava kokee olonsa epävarmaksi. Näin ollen on valittava suhteellisen neutraali haastatteluympäristö. Haastateltavien kotikentällä, esimerkiksi kotona on suurempi mahdollisuus onnistua.¹¹⁰ Lisäksi haastateltavien työpisteet osoittautuivat rauhallisiksi paikoiksi, joissa tunnelma oli vapautunut.

Haastattelut kestivät 20–40 minuuttia riippuen keskusteluissa esille tulleista asioista. Kaikki haastattelut nauhoitettiin digitaaliselle sanelulaitteelle, jonka jälkeen ne tallennettiin tietokoneen kovalevylle.

Haastateltavia ei perehdytetty etukäteen, vaan heidän kanssaan sovittiin aika, jolloin haastattelu tullaan suorittamaan. Haastateltavat suhtautuivat myönteisesti haastatteluun ja olivat kiinnostuneita tutkimuksen tulevista johtopäätöksistä. Haastateltavat kertoivat, että haastattelut olivat hyvin antoisia ja herättivät mielenkiintoisia ajatuksia omasta työstään sekä työympäristöstään. Toteutin haastattelut siviilivaatteissa, jolloin haastattelijan ulkoinen olemus ei tuonut paineita haastateltavalle. Selvitin haastattelujen alussa, ettei henkilön tietoja tule tutkimuksessa esille. Haastateltavat näin ollen uskalsivat kertoa vapautuneemmin omia havaintojaan haastatteluun liittyen.

4.3 Haastattelujen purkaminen ja analyysi

Haastattelut purettiin litteroimalla haastattelut paperille. Diskurssianalyysissa on aineisto purettava suhteellisen tarkasti. Litteroinnissa voi huomioda haastateltavien äännähdykset, painotukset ja tauotukset. Usein kuitenkin näin tarkka litterointi ei ole tarpeen, vaan riittää kun purkaa haastattelut sellaisenaan tiedostoon.¹¹¹ Haastatteluja litteroidessani otin huomioon pidemmät tauotukset ja merkittävimmät painotukset. Puhdasta litterointia en pitänyt tarpeellisenä, sillä tutkimuksessa haettiin haastateltavien lausuntoja eikä esimerkiksi tunnetiloja.

¹¹⁰ Aaltola & Valli, 2001, s. 27–28

¹¹¹ Aaltola & Valli, 2001, s.41

5. JOHTAJUUS PUOLUSTUSVOIMOISSA

Ensimmäisessä alaluvussa tutkin syväjohtajuuden esiintymistä puolustusvoimien johtamiskulttuurissa. Puolustusvoimat ovat meidän käsityksemme mukaan syväjohtamisen edelläkävijä Suomessa. Tutkimuksessa selvitän, kuinka paljon syväjohtamiseen liittyviä elementtejä esiintyy päivittäisessä johtamisessa. Teen haastattelujen ja syväjohtamisen kysymyssarjasta saatujen vastausten perusteella laadullisia johtopäätöksiä syväjohtamisen esiintymisestä puolustusvoimien johtamiskulttuurissa.

Toisessa alaluvussa tutkin, minkä tyyppistä johtajuutta puolustusvoimissa toteutetaan siviiliviroissa työskentelevien naisten näkökulmasta. Selvitän, onko puolustusvoimista siirrytty autoritäärisestä johtamisesta ns. ihmisten johtamiseen. Keskeisin tarkoitus on selvittää, kuinka transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus esiintyvät puolustusvoimien johtamiskulttuurissa.

Kolmannessa alaluvussa selvitän kuinka johtajuus vaikuttaa henkilöstön työilmapiiriin. Paneudun työilmapiirikyselystä saatuihin vastauksiin sekä haastatteluissa esille tulleisiin asioihin. Näitä vertaamalla selvitän kuinka johtajuus vaikuttaa työilmapiiriin ja kuinka sitä mahdollisesti voidaan parantaa.

5.1. Syväjohtamisen esiintyminen

Nissisen mukaan kamppailu osaavasta henkilöstöstä kiristyy. ”Työntekijöillä on tiedostettu oikeus odottaa hyvää johtamista. Mitä arvokkaampaa henkilön osaaminen on, sitä kriittisemmin hän suhtautuu kohtaamaansa johtamiskulttuuriin. Osaamisella halutaan tuottaa onnistumista ja menestystä. Tämä on mahdollista vain hyvin johdetussa organisaatiossa.”¹¹² Syväjohtamisen ilmenemistä käsittelen haastattelukysymyksillä 5-11 sekä syväjohtamisen kysymyssarjasta saamani vastauksien perusteella.

5.1.1. Esimiesten ammattitaito

Tässä alaluvussa selvitän, mitkä ovat esimiesten ammatilliset valmiudet naissiviilityöntekijöiden näkökulmasta. Johtajan nykyisessä tehtävässään tarvitsemat tiedot sekä käytännölliset taidot liittyvät ammattitaitoon. Arvioinnille luo perustaa arvioijan näkemys johtajan valmiu-

¹¹² Nissinen, 2006, s.20

desta yleisellä tasolla. Ammattitaito on vain osa johtajan valmiutta. Palautteen saajan on itse tiedostettava johtamiskäyttäytymistään koskevan palautteen asettamat vaatimukset omien arvojensa ja asenteidensa tarkistamiselle. Ammattitaidon yleinen arvio ei välttämättä perustu mihinkään faktaan, ja asiasta on monia käsityksiä. Usein kokonaistulos perustuu esimiehen arvioituihin valmiuksiin, joten tulos on kokonaisarvio, johon vaikuttavat monet tekijät. Uskotavuuteen ja muutokseen sitoutumiseen on johdon ammattitaidolla kokonaisvaltainen merkitys.¹¹³

Esimiehen tulee oppia saamastaan palautteesta ja olla itse aktiivinen keräämään sitä alaisilta, vertaisilta ja esimiehiltä. Anita Malisen mukaan ihmisenä kasvamisen päämääränä on ”autonominen, rationaalisen ja suhteellisuudentajuiseen ajatteluun kykenevä, itseohjautuva, itseään toteuttava, identiteetiltään eheytyntyt, itsetuntemusta omaava, kyvykäs ja vastuullinen henkilö.”¹¹⁴

Tutkimuksessa selvitän, mitkä ovat esimiesten ammatilliset valmiudet heidän nykyisessä tehtävässään. Esimiesten ammattitaidollisia valmiuksia käsittelen johtopäätöksissä tarkemmin.

5.1.2. Luottamuksen rakentaminen

Luottamuksen rakentaminen on tärkein kulmakivi esimiehen ja alaisen välillä. Syväjohtaja tarjoaa alaisilleen käyttäytymismallin, johon voi samaistua. Luottamusta rakentaa erityisesti se, että syväjohtajat pystyvät tarvittaessa asettamaan alaistensa edun ja tarpeet omiensa edelle. Riskit koetaan yhteisiksi. Eettinen ja moraalinen perusta rakentuu oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja tasapuolisuuteen. Johtajan on kannettava vastuu kaikissa tilanteissa. Syväjohtaja käyttää auktoritaarista valtaansa harvoin, eikä koskaan saavuttaakseen omaa etuaan.¹¹⁵ Luottamuksella tarkoitetaan yleensä osapuolten keskinäistä arvostusta, kunnioitusta, rehellisyyttä, uskollisuutta ja sitoutumista. Luottamuksen rakentaminen on vahvin tukipilari normaallille vuorovaikutukselle.¹¹⁶ Luottamuksen rakentaminen tuli haastattelussa esille useasti. Kysyin haastattelussa, että luottaako esimiehesi sinuun?

1. ”Semmosta avoimuutta pitäis saada niinku mut en tiedä millä sitä sais mut se on varmaan sitä ku jos joku ihminen hoitaa jotain työtään niin sitten pidettäis joku esimerkiksi kevät puhuttelu tilaisuus, jonka aiheena on vaikka palkanmaksu. Ny-

¹¹³ Nissinen, 2004, s.41

¹¹⁴ Malinen, 2000, s.3

¹¹⁵ Nissinen, 2006, s.42

¹¹⁶ Bass, 1998, s.5; Nissinen, 2004, s.42

kyään sinne laitetaan esimies esittelemään ne palkanmaksuun liittyvät asiat. Sillä ei välttämättä ole se asia 100%:sti hallussa niin tota se voi sanoo jotain väärin. Silloin ei ymmärretä miten iso rooli sillä yksittäisellä työntekijällä on. Sen vois laittaa niin, että työntekijä esittäis sen sitten. Siinä kyl tarvis esittäjällä olla hirveen hyvät puhelahjat ja vakuuttava ulosanti ja tota pystyy puhumaan ja tota se on kyl ihmisestä kiinni kuinka esittää jokun asian. Mut se on kyl hirveen hyvä taito ihmisessä, että pystyy puhumaan isollekin salille. Sitten jossain palavereissa ku esimies esittelee jotain alaisten tekeleitä niin tota ne voi puhua epävarmasti ku ne ei tiedä asiasta kaikkea.”

Haastateltavan mukaan esimiehen tulee antaa alaiselleen mahdollisuus viedä työnsä loppuun. Haastateltava tarkoittaa, että alaiselle annettaisiin mahdollisuus esittää työnsä tuloksia esimerkiksi palavereissa. Haastateltava arvostaa sotilaiden esiintymistaitoja, koska sotilaat ovat vakuuttavia ja selkeitä esiintyjiä. Vaikka sotilaat osaavatkin esiintyä, niin on vaarana, että esitetty tieto vääristyy. Esimiehen riittämätön ammattitaito voi olla syynä tiedon vääristymiseen. Luottamuksen edellytys on toimiva ja suora vuorovaikutus henkilöiden välillä, jotta ei synny tilanteita, joissa henkilön välittämä tieto tai mielipide vääristyy toisen ihmisen välittämänä. Luottamus edellyttää avoimuutta ja avoimuus edellyttää luottamusta. Kun luottamuspääomaa on, konfliktit, joita aina työyhteisössä syntyy, voidaan käsitellä avoimella keskustelulla, suorilla kysymyksillä ja suorilla vastauksilla. Työyhteisössä vallitseva luottamus antaa energiaa siellä työskenteleville ihmisille ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta.¹¹⁷ Juutin mukaan luottamuksella on monia tärkeitä ominaisuuksia. Organisaation sisäinen osaaminen ja tiedon jakaminen edellyttää luottamusta. Tietoa pitää jakaa aktiivisesti, koska siten aukaistaan toistenkin tiedot, uusien polkujen etsimisen voimavaraksi. Molemminpuolinen luottamuspula poistaa avoimen tiedonvaihdon ja kaikkien tietovarojen käyttämisen resurssina ongelmia hahmotettaessa ja ratkaistaessa.¹¹⁸

2. ”Hän nimenomaan luottaa ihan täydellisesti, että hän sanookin ettei hän tiedä miten työprosessit menee mutta hän näkee työn lopputuloksen, että ne on niin ku tehty. Hän luottaa lopputulokseen niin että mä teen ne ajallaan valmiiksi. Myös mä luotan esimieheen. Mitä hän nyt sanoo niin en mä kyseenalaista.”

4.” Ai niin et antaa jotain ohjeita tai niin? Ei oikeastaan. Mä olen sellainen et mää tykkään kysyy, et edellinen antoi selkeät ohjeet ja mä tykkäsin ihan hirveesti siitä. Nykyään mä saan vähän liiankin isot raamit niin mä sit kysyn et sopiiks jos tää menee näin niin, et-

¹¹⁷ Siitonen, 2002, s. 106. vrt. Merilä, 2006, s. 101

¹¹⁸ Juuti, 2001, s.205-206. vrt. Merilä, 2006, s. 101

tä olaanko me samoilla linjoilla. Sit ku hän sanoo, että joo niin sit mä pääsen mukaan. Edellinen oli just niin, että se sanoi ihan selkeesti niin mun ei tarvinnu miettiä et voiks mä tehdä noin vai näin

Haastateltavien mukaan esimiehet luottavat heihin täydellisesti. Esimies luottaa, että työt suoritetaan valmiiksi määräaikaan mennessä. Hän uskaltaa seisoa sanojensa takana ja herättää näin alaisissaan luottamusta. Lisäksi esimies luottaa alaisen ammattitaitoon ja tukee alaistaan mahdollisissa ongelmatilanteissa. Hän on asettanut selkeät tavoitteet ja saattanut ne alaisen tietoisuuteen. Tavoitteiden selkeyttäminen edistää alaisten ymmärrystä heidän työtehtävien mukaisista rooleistaan ja rakentaa luottamusta sekä edistää heidän kuuliaisuuttaan toimia jatkossakin johtajan ohjeiden mukaisesti.¹¹⁹

5.1.3. Inspiroiva tapa motivoida

Syväjohtaja saa alaisensa löytämään työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita sekä kehittämään sitä. Ryhmän kiinteys lisääntyy yhteisten tavoitteiden ja kokemusten myötä. Alaiset otetaan mukaan visioimaan tulevaisuutta ja asettamaan tavoitteita. Syväjohtajat kykenevät kokoamaan selkeästi kunkin työlle asetettavat vaatimukset ja luovat sitoutumista yhteisten tavoitteiden avulla. Ryhmälle luodaan selkeät pelisäännöt sekä haastavat tavoitteet. Syväjohtaja käyttää huumoria ja jakaa aitoa kiitosta työntekijöiden keskuudessa.¹²⁰ Tässä alaluvussa selvitän, kuinka työntekijöitä motivoidaan saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Vastaukset ovat saatu kysymyksillä 5, 6 ja 7.

3. ”No tota..siis täällähän motivoi tämä liukuva työaika ja liikuntamahdollisuudet. Mut et tää on mut en mä tiä motivoiks täällä nyt mikään muu. Mut just niin ettei ole mitään et yes.. Et todella harvoin on mitään kiittämistä, et jos joku ei sano mitään niin silloin menee hyvin.”

Haastateltavan mukaan häntä motivoidaan työntekoon organisaation puolesta. Organisaatio antaa mahdollisuuden harrastaa liikuntaa esimerkiksi ruokatauon aikana. Lisäksi hän kokee, että liukuva työaika antaa työntekijälle mahdollisuuden valita työpäivän rytmitys. Hän ei suoranaisesti kokenut, että esimies motivoisi tai kannustaisi häntä työntekoon, mutta esimies suhtautuu myönteisesti liikunnan harrastamiseen.

¹¹⁹ Bass, Bernard M (1985), s.147

¹²⁰ Nissinen, 2006, s.43

4. ”Hmm.. NO se varmaan vois olla et se yhteishenki on täällä hyvä, et mä taval-
laan näen se motivaationa että se yhteishenki on sellainen. Mut ei tääl mitään sel-
laista ole et ”Yes hyvin tehty” juttua. et sitä ei ole.. Mut mää en kyl sitä kaipaa-
kaan et mulle on tärkeempi et tääl ollaan vähän niinku sellaisii kavereita. Sehän
tulee vaan jos ne työt onnistuvat hyvin. Mää nyt näen sen niin hyvänä kannustime-
na, että meillä on niin hyvät välit. Ettei ole mitään selkeätä esimies alainen väliä
kumpaankaan suuntaan vaan ollaan vähän niin ku kavereita jos näin voi sanoa.
Mä näen sen aika hyvä kannustimena. Mitään sellaista selkeätä kannustinta ei
ole.”

Tässä haastateltava pitää tärkeänä työympäristön yhteishenkeä. Hän ei kaipaa esimieheltään kiitosta erikseen vaan korostaa esimiehen ja työntekijöiden välistä kaverisuhdetta. Haastatel-
tavan mukaan työpaikalla ei osoiteta kiitosta erikseen, mutta selkeät pelisäännöt on asetettu, ja
jokainen hoitaa oman tehtävänsä. David McClelland jakaa motivaation neljään eri luokkaan,
joista jokainen vaikuttaa yksilön toimintaan:

”1. Suoritusmotivaatio-teorian tiivistelmänä voidaan todeta, että ne
henkilöt, joiden suoritusmotivaatio on saatu tavalla tai toisella
nostettua, saavuttavat parempia tuloksia kuin toiset.”¹²¹

”2. Valtamotiivi-teoriasta tutkimuksissa on todettu, poikkeavan muista
motivaatioteorioista. Vallanhalu on tietyllä tavalla riippuvainen
yksilön aivojen kehittämistä hormoneista ja toisaalta yksilön
innostuksesta. On todettu, että valtamotiivi ei välttämättä liikuta
juuri niitä henkilöitä, joiden toimintaan pyritään vaikuttamaan
tarjoamalla lisää valtaa.”¹²²

”3. Yhteenkuuluvuuden motiivi -teoriaan kuulu ihmisten välinen
kanssakäymisen tarve. Taustalla on biologinen tarve ihmisen
hengissä säilymisestä ja suvunjatkamisen ehdoton edellytys. Mielenkiintoista
näiden motiivien alueella ovat ne motiivit, joita
synnyttävät sellaiset ”tarpeet”, joita ei voida tyydyttää. Tällaisia
tydyttymättömiä motiiveja ovat haaveet ja fantasiat. Näiden
avulla ihmiset pyrkivät tyydyttämään salaisia haaveitaan eli sellaisia,
joita he eivät muuten voi tai uskalla tyydyttää.”¹²³

¹²¹ Kiikka, 2006, s.76 vrt. Merilä, 2008, s.105.

¹²² McClelland, 1987, s.269 vrt. Merilä, 2008, s.105

”4. Välttämismotiivi-teorian tekijöihin kuuluvat sellaiset asiat, joiden välttäminen ohjaa ihmisen toimintaa. Ensimmäinen tällainen on pelko. Yksi yleisimmistä pelon välttämisen keinoista on toisten ihmisten seura. Toinen, virheen pelkoon liittyvä, epäonnistumisen pelko on sitä suurempi mitä helpompi on tehtävä. Vaikeissa tehtävissä epäonnistuminen on inhimillisempää.¹²⁴ Hylätyksi tulemisen ja virheen pelko saattavat esiintyä yhtä aikaa. Menestyksen pelko aiheutuu kun ihmiset eivät tunneta asiaa omalla kohdallaan eivätkä ole siihen tottuneet. Vallan pelko ja menestyksen pelon tausta on sama, mutta vallanpelko on tyypillisempää miehille kuin naisille.”¹²⁵

Frederick Herzbergin mukaan johtajien motivointikeinoissa on kaksi ulottuvuutta. Ensimmäisen muodostavat työn ulkoiset olosuhteet, johon liittyvät työympäristö ja sen siisteys, henkilöstöhallinto, politiikka, valvonta, työpaikan ihmissuhteet, organisaation toimintatavat ja organisaation kulttuuri sekä palkka ja luontaisedut. Toinen ulottuvuus käsittää työn sisäiset olosuhteet. Nämä niin sanotut hygieniatekijät eivät itsestään auta hyviin työsuorituksiin. Ne pikemminkin poistavat työnteon esteitä kuin toimisivat motivointikeinoina. Kasvumahdollisuudet ja työssä kehittyminen motivoivat työntekijöitä.¹²⁶

Motivaatio- ja hygieniatekijät ovat erillisiä kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat kuitenkin toisiinsa. Hygieniatekijät ovat työtyytyväisyyden perusta, mutta niiden kunnossa oleminen ei kuitenkaan yksinään riitä. Vaikka työntekijöillä ei olekaan valittamista työoloista, niin se ei vielä kerro, että työntekijät olisivat motivoituneita. Motivaatio pitää luoda muita keinoja käyttäen.¹²⁷ Herzbergin mukaan työ saadaan motivoivaksi sen kierrätyksen ja/tai työn rikastumisen kautta.¹²⁸

2. *”No kyl varmaan se kiitos on se motivaattori. Tääl on se hyvä että kyl mää ainakin olen saanut kiitosta työstäni on sanottu et sä hoidit tosi hienosti tuon ja tuon.. Se voidaann sanoa jossain puhuttelussa kaikkien kuulen tai sit ihan kasvotusten ja se on niinko suurin motivointi meillä. Meillä se on kyl hyvä, että en tiedä pystyykö sotilaat sanomaan sotilaille mut ainakin siviileille ne pystyy sanomaan kiitos”.*

¹²³ McClelland, 1987, s.340-342 vrt. Merilä, 2008, s.105

¹²⁴ McClelland, 1987, s.281 vrt. Merilä, 2008, s.105

¹²⁵ McClelland, 1987, s.399 vrt. Merilä, 2008, s.105

¹²⁶ Herzberg, 1971, s.75

¹²⁷ Handy, 1999, s.38-39

¹²⁸ Herzberg, 2005, s.133

1. ”Jos mä nyt jossain työssäni onnistun niin kyllä niit kehuja sit saadaan. Mut on ollu myös sellasta se nyt on ihmisestä kiinni, että ei ole kehunut vaik olis voinnu mut se on niin ihmisestä kiinni.”

Tässä haastateltavat ovat kokeneet, että he ovat saaneet esimiehiltään kiitosta. Haastateltavat pitävät sitä tärkeänä motivointikeinona. Etenkin vaikeina ja haastavina aikoina on tärkeää, että johtaja pitää alaisiaan suuressa arvossa. Johtajat voivat innoittaa alaisiaan tukemalla heitä tunnepohjalta ja vetoamalla heihin, jonka johdosta heidän motivaationsa siirtyy vastaamaan alkuperäisiä tavoitteita. Innostavat puheet ja tunteisiin vetoaminen ovat karismaattisen johtajuuden keinoja, joilla motivaatio herätetään ylittämään omaneduntavoittelu ja suunnataan se kohti ryhmän tai tiimin menestystä.¹²⁹ Annettaessa uusia tehtäviä tai myönteistä palautetta on hyvä innostaa työntekijää ilmaisemalla arvostusta tätä kohtaan. Uudet haasteet liittyvät itsensä toteuttamiseen, joka on ihmisen korkein tarve. Jos johtamistyyli on jäykkä, se sulkee pois monia motivaation lähteitä.¹³⁰

5.1.4. Älyllinen stimulointi

1. ”Tietty se on niin että kaikki aina maksaa. et tota siis se on vähän resursseistaki kiinni ja nyt on ollu vähän tiukempaaki. Jos on jotain koulutuksia tiedossa niin kyllä niihin kannustetaan menemään varsinki jos ne on jotain pv:n sisäisiä juttuja. mut jos lähdetään johonki ulkopuolelle niin tota koulutukseen meneminen on vähän nihkeempää. Joo kyllä eli määrärahojen puitteissa. sanotaanko että noin viis kuus vuotta sitten tai silloin ku menin puolustusvoimille niin oli parempi mahdollisuus kouluttautua omaan tehtävään.

Haastateltava kokee, että esimies kannustaa häntä kehittymään työssään mutta määrärahojen puute vaikeuttaa osallistumista koulutuksiin, varsinkin puolustusvoimien ulkopuolelle. Syväjohtaja pyrkii tukemaan alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta asettamalla perusolettamukset kyseenalaisiksi, ja tätä kautta pyritään hakemaan ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja työhön uusia näkökulmia.

4. ”Jos vaik tulee jokin epäonnituminen niin se on niin vankalla pohjalle se työkaveruus et tota jos tääl on tullu takkiin niin ketään ei ole osoiteltu vaan on todettu et näin kävi et miten sen vois ensikerralla tehdä toisin.”

Haasteltavan mukaan esimies kannustaa kokeilemaan erilaisia ratkaisuja. Epäonnistumisesta ei rangaista, vaan se nähdään mahdollisuutena oppia uutta. Yksilön tekemistä virheistä ei pidä

¹²⁹ Bass, Bernard M (1985), s.64

¹³⁰ Kiikka, 2002, s.72. vrt. Merilä, 2008, s.104

rangaista tavalla, joka nujertaa itseluottamuksen, vaan virheet tulee nähdä oppimismahdollisuuksina. Alaisille annetaan tilaa ja vapautta toimia siten, että asioihin tehdään uusia ratkaisuja eikä alaisten odoteta olevan aina samaa mieltä esimiehen kanssa. Johtamiskäyttäytymisen vuorovaikutustilanteissa korostuu ns. taitava palautteen käyttötaito. Johtaja antaa ja ottaa vastaan positiivista ja negatiivista palautetta. Työntekijöiden tuodessa uusia asioita esille heille annetaan samalla mahdollisuus kehittyä. Ehdotuksia ja ideoita tulee ottaa vastaan, ja parhaita voidaan myös palkita. Mikäli työntekijän osoittama idea ei onnistu, on kaikilla oltava luottamus siihen, että epäonnistumisesta ei rangaista. Esimiehen tulee kannustaa alaisiaan tuomaan uusia ideoita ja näkökulmia tehtävien hoitamiseen. Työntekijän ei tarvitse aina olla samaa mieltä esimiehen kanssa. Kaikki voivat vapaasti myöntää ja tunnustaa virheensä.¹³¹

4. ”Olen ihan varma jos haluan johonki niin hänelle käy. Uskon et siin tapauksessa kyllä, mut hän ei nyt tietysti osaa suositella mut se hänelle kuulukaan mitään yksittäisiä asioita suositella. Mut jos mä ite ehdottaisin jotain niin kyllä se varmaan kävis.”

Haastateltavan mukaan esimies antaa alaiselleen mahdollisuuden kouluttautua omassa työssään ja sitä kautta löytää siihen uutta sisältöä. Alaisten oman ajattelun korostamisen täytyy olla suhteellista alaisten kyvykkyyteen. Johtajan täytyy olla korkeammalla kyvykkyyden tasolla verrattuna muihin. Näin olisi oltava yhdellä tai useammalla osa-alueella verrattuna käsillä olevaan ongelmaan, mutta ei kuitenkaan niin kaukana alaisiin verrattuna, että kommunikaatio johtajan ja alaisten välillä kärsisi. Johtajan täytyy kyetä ilmaisemaan ajatuksensa ymmärrettävällä tavalla. Johtajuuden kyvykkyyttä voidaan kuvata seuraavasti: tulee olla järkevä, mutta ei liian järkevä. Monet tulokset osoittavat, että ”liian” älykäs henkilö johtajana aiheuttaa ongelmia kommunikaatiossa. Suunnattoman älykäs esimies ei välttämättä arvosta alaisten ongelmia tai ei ole kiinnostunut niistä tai ei halua osallistua niiden ratkaisemiseen.¹³²

3. ”Varmaan annettais jos olis semmosii mahdollisuuksia. Voi olla et on itestäkin kiinni ettei osaa hakee niitä et voisko jotenkin kehittää itseään tai jotain.”

2. ”Kyllä se kysytään aina kehittämiskeskustelussa halukkuutta kehittyä enemmän ja enemmän. Mut mä olen aika tyytyväinen näin, että halu itellä lähteä opiskelemaan on aika vähäinen mut työpaikan sisäiset koulutukset on totta kai niin että ne käydään ja kehitytään.. Mut en mitää ylimääräistä halua tällähetkellä, et perhe menee kyl edelle ja vapaa-aika.”

¹³¹ Nissinen, 2006, s.43

¹³² Bass, 1985, s.104

1.” Ainoo mitä ite olen ottanut esille on kielitutkinnot, et jos ite sanoo et vois mennä mut ei ole mitään tullut esimiehen puolelta. Että mensiks sä johonki tähän. Varmaan nuo kustannus syyt on syyvä tohon. Mä luulen että nyt ei ainakaan talon ulkopuolelle pääse, en kyl tie varmaks muualla. Mut ei ainakaan täällä.”

Haastateltavien mukaan esimies antaa mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen puolustusvoimien sisällä mutta ei kuitenkaan aktiivisesti etsi mahdollisia koulutustapahtumia. Itsensä kouluttaminen on työntekijästä itsestään kiinni. Työntekijöitä ei erikseen kannusteta kehittymään työssään, vaan se on työntekijän omasta tahdosta kiinni. Älyllinen stimulointi edellyttää esimieheltä aikaa ja kykyä tukea työntekijöiden aktiivisuutta ja luovuutta olemassa olevien rakenteiden ja perusolelutusten kyseenalaistamiseen.¹³³ Työntekijöiden tulee voida osallistua työpaikkansa ja työnsä kehittämiseen täysipainoisesti. Heillä on oltava mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja käsityksensä vapaasti. Myös kriittinen keskustelu on sallittua, jolloin esimies kannustaa siihen ilman, että alaisen tarvitsee pelätä työpaikkansa puolesta.¹³⁴ Timo Salosen mukaan esimiehiltä vaaditaan jatkuvaa tilanteen havainnointia ja avointa vuorovaikutusta alaisten kanssa. Tällöin on helpompi tarjota oppimismahdollisuuksia suunnitelmallisesti kaikille ja eniten niille henkilöille, joilla on vahva motivaatio, mutta joiden tieto- ja taitopotentiaali ei vielä vastaa haluttua tasoa. Haastavana Salonen pitää tilannetta, jossa esimiehen pitää kannustaa alaista, jolla on potentiaalia, mutta joka ei syystä tai toisesta halua käyttää sitä yhteisen päämäärän hyväksi. Päätöksiä tehtäessä esimiehen on huomioitava alaisen taustat, kuten esimerkiksi perheeseen liittyvät järjestelyt.¹³⁵

5.1.5. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Johtaja on aidosti kiinnostunut alaisistaan ja häntä on helppo lähestyä. Syväjohtaja havaitsee ihmisten yksilölliset tarpeet heidän kehittyemisessään. Syväjohtaja viettää paljon aikaa alaisten kanssa, ja hänen käyttäytymisestään huomaa, että hän hyväksyy yksilöiden erilaisuuden. Syväjohtajan tulee osata kuunnella alaisiaan ja auttaa sekä tukea heitä kaikissa ongelmatilanteissa.¹³⁶

3.”Mun mielestäni täällä, tääl kukaan ei huomaa jos olisit poiskin päivän et kukaan ei varmaan kysyis et missä tuo on. Että ei mutta mun mielestä kaikki tuijottaa, tekee vain sitä omaa työtään et sellasta. No varmaan enimmäkseen työntekijänä... Vaikka tunnettiin jo pataljoona tasolla.. No varmaan molempii mut enemmän työntekijänä.”

¹³³ Bass, 1998, s.5-6

¹³⁴ Lämsä & Uusitalo, 2002, s. 160

¹³⁵ Salonen, 2002, s.87-88

¹³⁶ Nissinen, 2006, s.44

Haastateltavan mukaan esimies ei kohtaa häntä yksilönä. Alainen tuntee, että hän on ns. työkalu omassa työympäristössään. Lisäksi hän kokee, ettei saa tarpeeksi tukea mahdollisissa ongelmatilanteissa. Esimies luottaa, että alainen suoriutuu tehtävästään ilman esimiehen tukea. Alaisella tulee olla käsitys siitä, ettei hän ole työpaikassaan vain pelkkä väline joitakin muita tavoitteita varten. Hänen tulee tuntea, että hän on tärkeä, hänestä välitetään ja hänet hyväksytään omine piirteineen.¹³⁷

2. ”Mun mielestä me ollaan kaikki ns. suurta perhettä me tunnetaan toistemme siviiliasiat ja työasiat tosi hyvin ja tavallaan se että me ollaan XX:n kans samassa huoneessa niin hyvin on toiminut tämä yhteistyö. Ja tota se on meillä positiivista se työyhteisö, että on kiiva tulla töihin..”

4. ”Joo, Joo. Hän on kyllä kaikilla toiminnoillaan, just sillä niin sanotulla kaverisuhteella. Joo, kyl mä koen, että jos hän ei arvostais niin ei hän sit pitäis sellast kaverisuhdettakaan. Kai se olis sit sellainen selvä esimies- , alaissuhde. Tietysti on ihmisiä, jos ei nyt olla joka tilaisuuden jälkeen tule kiitosta ja näin. Kokee ettei ole arvostettu. Mää en kaipaa mitään sellast. En kaipaa mitään turhii sanoja, et mulle on tärkeempi et ollaan ystäviä niin se on paras kiitos.”

Haastateltavien mukaan heidän suhteensa esimiehiin on kaveripohjaista. Yhteenkuuluvuuden tunne motivoi heitä työntekoon ja tekee työympäristöstä innostavan. Haastateltavien mukaan esimiesten ei erikseen tarvitse kannustaa tai motivoida työntekoon. Työyhteisössä vallitseva positiivinen ilmapiiri toimii parhaana kannustimena. Yksilöllinen kohtaaminen nähdään johtajan välineenä pitää jokainen alainen täysin tietoisena siitä, mitä tulee tapahtumaan ja miksi. Yksilöllinen kohtaaminen nähdään mieluiten kasvokkain tapahtuvana vuorovaikutuksena tai puhelimen välityksellä kuin pelkkien muistioden ja raporttien avulla, koska kahdensuuntainen keskustelu on hedelmällisempää kuin yhdensuuntainen tiedonsiirto johtajalta alaiselle. Suunnitelmien muutokset eivät aiheuta yllätyksiä alaisissa. Alaisista tuntuu, että he ovat mukana kehitystyössä eivätkä ole vain sivullisia. Mikäli vuorovaikutus on kahdensuuntaista, alaisilla on mahdollisuus kysyä selventäviä kysymyksiä ja samalla johtaja oppii alaisten välittömistä reaktioista ja suhtautumisesta itse asiaan.¹³⁸ Alaisten kuunteleminen ja auttaminen henkilökohtaisissa ongelmissa on nähty olevan yksi tärkeimmistä johtajan tehtävistä.¹³⁹

¹³⁷ Lämsä & Uusitalo, 2002, s. 160

¹³⁸ Bass, Bernard M (1985), s.88

¹³⁹ Bass, Bernard M (1985), s.90

5.1.6. Kontrollloiva johtaminen

Kontrollloivaa johtamista selvitin 8. kysymyksellä: ”Puuttuuko esimies tekemääsi työhön?” Kontrollloiva johtaminen on transaktionaalisen johtamisen ulottuvuus, mitä ei saa sekoittaa organisaatiossa esiintyviin tarpeellisiin järjestelmiin, jotka liittyvät esimerkiksi laatuun tai turvallisuuteen. Johtajat pyrkivät tiukkaan valvontaan usein, koska he eivät luota alaisiinsa. Johtaja pyrkii tekemään mahdollisimman paljon, itse ja hän keskittyy virheiden etsimiseen sekä niistä rankaisemiseen. Vahva kontrolli saattaa aiheuttaa alaisissa passiivisuutta, koska uusia asioita ei uskalleta kokeilla.¹⁴⁰

4.” Ai niin et antaa jotain ohjeita tai niin? Ei oikeastaan. Mä olen sellainen et mää tykkään kysyä, et edellinen antoi selkeät ohjeet ja mä tykkäsin ihan hirveesti siitä. Nykyään mä saan vähän liiankin isot raamit niin mä sit kysyn et sopiiks jos tää menee näin niin, että olaanko me samoilla linjoilla. Sit ku hän sanoo, että joo niin sit mä pääsen mukaan. Edellinen oli just niin, että se sanoi ihan selkeesti niin mun ei tarvinnu miettiä et voiks mä tehdä noin vai näin.”

2.” Ei puutu.. Se on niin että meillä on jokaisella oma työsarka. Jos en mä jotain varta vasten kysy ja pyydä häntä selvittämään jotais sellaista asiaa jota en pysty itse selvittämään niin silloin hän puuttuu siihen ja ottaa sen asiakseen mut muuten ei.”

Haastateltavat kokevat saavansa työskennellä rauhassa ilman, että esimies puuttuisi siihen toistuvasti. Esimies voi antaa tehtävään selkeät raamit, mutta muuten hän antaa alaisen suunnitella ja toteuttaa tehtävän omatoimisesti. Esimies ei toiminnassaan keskity virheiden etsimiseen, vaan hän on valmiina auttamaan mahdollisissa ongelmatilanteissa. Tämän tyyppinen johtaminen lisää luottamusta esimiehen ja alaisen välillä, sekä motivoi alaista tekemään työtä yhteisten päämäärien hyväksi. Lisäksi se luo alaiselle mahdollisuuden kokeilla jotain uutta. Mahdollinen työnohjaus on tarpeellista, jos se johtuu alaisen puutteellisesta ammattitaidosta, mikä pitää parantaa mahdollisimman nopeasti.

1.” Ei... Se on vähän vähän sellaista, että osa asioista on sellaista, ettei se osaa ottaa kantaa. Sellaisiin numeron pyörittely juttuihin. Osaan se kyllä puuttu mut ei kaikkeen. Mut osa on niin nippelitietoa ettei niihiin tarvi edes puuttuakkaan.”

3” Ei.. Eikä se kyl pystyis sanoon et miten se pitäis tehdä.”

¹⁴⁰ Nissinen, 2006, s.44

Haastateltavien mukaan esimies ei ammattitaitonsa puolesta pysty puuttumaan alaisten tekemään työhön. Alaisten on kyettävä ratkaisemaan ongelmatilanteet omatoimisesti. Alaisten mukaan esimies pystyy puuttumaan suuriin linjauksiin, mutta pienempiin yksityiskohtiin, kuten ns. numeroiden pyörittämiseen, esimiehen ammattitaito ei riitä. Mielestäni on lähes mahdotonta, että esimies hallitsisi samat asiat kuin alainen, joka on koulutettu kyseiseen tehtävään. Mielestäni riittää, että esimies pyrkii ratkaisemaan mahdolliset ongelmatilanteet tai ohjaa alaistaan oikeaan suuntaan löytääkseen vastauksen mahdolliseen ongelmaan. Myös Juuti ja Vuorelan mukaan esimies ei voi ratkaista kaikkia ongelmia eikä hänellä voi olla parempaa tietämystä erilaisista asioista, kuin muilla. Harjaantunut esimies kykenee havaitsemaan oman tietämättömyytensä. Kehittyäkseen hän kerää palautetta muilta ihmisiltä ja suuntaa huomionsa niihin asioihin, joita muut hänelle kertovat.¹⁴¹ Johtamisessa ainoastaan poikkeuksiin ja virheisiin puuttuva esimies korostaa kontrollointia. Kun toiminnot sujuvat suunnitelmien mukaisesti, ei hänen tarvitse puuttua toimintaan. Johtajan tarvitsee vain havaita, mikäli toimenpiteet eivät suju suunnitelmien mukaisesti. Mikäli hän havaitsee toiminnassa virheen tai poikkeaman, hänen tulee viestiä alaisilleen löytämästään virheestä ja sen korjaamiseen vaadittavista toimenpiteistä. Virheisiin puuttuva johtaminen on yhtäläistä kybernetiikan negatiiviseen palautteeseen, jonka avulla järjestelmä kykenee siirtymään takaisin tasapainotilaan. Johtaja hälyttää poikkeavuustilasta ja tuottaa tarvittavan negatiivisen palautteen. Vaatimukset on asetettu. Johtaja puuttuu alaisten toimintaan ainoastaan siinä tapauksessa, että alaiset eivät ole täyttäneet vaatimuksia tai vaatimukset eivät ole täytymässä.¹⁴²

5.1.7. Passiivinen johtaminen

Passiivista johtamista selvitin 9. kysymyksellä: ”Miten esimiehesi reagoi ns. kiperissä tilanteissa?” Passiivinen johtaminen on niin sanottua ei-johtajuutta. Tällainen johtaja työskentelee omissa oloissaan. Hän puuttuu asioihin vasta, kun tilanteet ovat kärjistyneet tai virhe jo tapahtunut, eikä alaisten toimivalta riitä asioiden ratkaisemiseen. Johtaja välttelee vastuuta sekä pakoilee ongelmatilanteissa.¹⁴³

4. ”Jos niinko täällä on kiperä tilanne? Loistavasti. Mun tulee mieleen yks hyvä esimerkki ku mun piti tehdä, mä tein edelliselle almanakkaan esitykset ja hän oli siit samaa mieltä. Sit tuli se asia ilmi ja mä sanoin että mä en osaa vimosen päälle tehdä noita. Hän sit sanoi ettei välitä ulkoasusta mut riittää, että siinä on fakta tietoja ja sit taas hän hallitsee nämä

¹⁴¹ Juuti & Vuorela, 2002, s.38

¹⁴² Bass, 1985, s.88

¹⁴³ Nissinen, 2006, s. 45

ohjelmat kuinka tehdään. Mitään asiaa ei jätetä hautumaan, et mä voin kysyy niin mä saan vastauksen heti.”

Haastateltava voi ongelmatilanteissa tukeutua esimieheen. Esimies pyrkii löytämään ratkaisun heti, eikä siirrä sitä eteenpäin. Esimies herättää ammattitaidollaan luottamusta hänen ja alaisensa välillä.

3.” Esimies ei tod.näk osais auttaa. On tietysti nyt jotain asioita mitä häneltäkin kysytään et sillai kaikki ilmotetaan jos jotain tulee.”.

Haastateltava epäilee esimiehensä ammattitaitoa ongelmatilanteissa. Ongelmatilanteista ilmoitetaan esimiehelle, jolloin hän voi etsiä siihen mahdollista ratkaisua.

1.” Hmmm... Kyl ne ottaa niihin kantaa. Pyrkii löytämään ratkaisun. Jotain juttuja voi olla mitkä jää mutta pääsääntöisesti kyllä. Aina ratkaisua ei löydy heti mutta se ei ole esimiehestä kiinni se voi olla järjestelmän kankeutta.”

Tässä haastateltava on sitä mieltä, että esimies pyrkii löytämään aktiivisesti ratkaisuja mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Haastateltava kokee, että jos esimies ei pysty ratkaisemaan ongelmaa, hän pyrkii löytämään ratkaisun jotain muuta kautta, esimerkiksi ylemmältä johtoportaalta. Yleensä ratkaisun löytäminen kestää kauan, koska järjestelmä on liian hidas sitä selvittämään.

Haastateltava numero 2 toi edellisessä luvussa esille, että esimies antaa hänen työskennellä rauhassa mutta puuttuu mahdollisiin ongelmien esiintuloon viipymättä.

5.1.8. Yhteenveto syväjohtamisesta

Haastatteluissa tuli esille naissiviilityöntekijöiden käsityksiä syväjohtamisen ilmenemisestä puolustusvoimien johtamiskulttuurissa. Haastateltavien näkemykset erosivat syväjohtamisen eri elementtien esiintymisestä. Haastatteluissa tuli esille, että syväjohtaminen on osa johtamiskulttuurin muodostumista. Lisäksi selvitettiin, millaista on esimiesten käyttäytyminen ja valmius johtaa syväjohtamisen oppien mukaan.

Haastateltavien mukaan esimiesten ammattitaito ei ole riittävällä tasolla. Esimiehet tietävät alaisen toimenkuvan, mutta tarkempi tieto alaisen työn sisällöstä jää puutteelliseksi. Tämä käy ilmi ongelmatilanteissa, joissa esimies ei pysty kertomaan ratkaisua suoraan. Mielestäni esi-

miehen on lähes mahdotonta tuntea alaisensa tarkka työnkuva. Haastateltavien toimenkuvaan sisältyvät pääsääntöisesti toimistosihteerin tehtävät, joihin liittyy paljon yksityiskohtaisia toimintoja. Mielestäni on tärkeää, että esimies ohjaa alaisensa kohti ratkaisua tai pyrkii selvittämään ongelman jotain muuta kautta. Karismaattinen transformationaalinen johtaja jäsentää ongelmat alaisille, täten helpottaen heidän kykyään käsitellä ongelmaa ja löytää siihen ratkaisu. Karismaattinen johtaja, joka epäonnistuu ongelmien yksinkertaistamisessa, aiheuttaa malttamattomuutta alaisissa. Näin ollen he tukevat sokeasti toistensa asemaa tai välttelevät ongelmia yhdessä.¹⁴⁴ Esimiesten jatkuva vaihtuvuus asettaa haasteita ammattitaidon kehittymiselle. Kun esimies on saavuttanut riittävän ammattitaidon kyseiseen tehtävään, siirretään hänet muihin tehtäviin.

Haastatteluissa tuli esille, että luottamuksen rakentaminen esimiesten ja alaisten välillä on hyvällä tasolla. Esimiehet luottavat alaisiinsa ja alaiset luottavat esimiehiinsä. Esimiehet luottavat siihen, että alaiset suoriutuvat omasta työstään, ja näin ollen he saavat työskennellä rauhassa ilman jatkuvaa valvontaa. Luottamuksen rakentamisen ja kontrolloivan johtamisen yhteys on lähes suoraviivainen. Mikäli johtaja johtaa luottamuksen avulla, hänen ei tarvitse turvautua voimakkaaseen kontrolliin. Mikäli johtaja ei pysty rakentamaan luottamusta, on hänen turvauduttava vahvaan kontrolliin, jotta hän pystyy varmistumaan edes jonkinlaisista tuloksista.¹⁴⁵ Haastateltavat pitävät esimiehiään karismaattisina johtajina. He arvostavat esimiehen esiintymistaitoja, selkeyttä ja kykyä tehdä päätöksiä. Esimiehen ei pidä ottaa kunniaa alaisen tekemästä työstä, vaan alaiselle pitää antaa mahdollisuus esitellä itse työnsä lopputulos. Esimiehen tulee kysyä alaiseltaan, haluaako tämä esitellä työnsä esimerkiksi palaverissa. Pidän todennäköisenä, ettei osa alaisista edes halua mennä esiintymään suurelle joukolle; he haluavat, että esimies hoitaa mahdolliset esittelyt.

Naissiviilityöntekijän työnkuva osoittautui melko kaavamaiseksi. Se aiheuttaa ongelmia motivoitaessa työntekijöitä omassa työssään. Haastateltavat kokivat, että kiitoksen osoittamista ja ryhmäkiinteyttä käytetään ”motivaattoreina” heidän työyhteisössään. Inspiroiva tapa motivoida edellyttää esimieheltä myös tavoitteiden asettamista ja omalla esimerkillä innostamista. Mielestäni kyseisissä työyhteisöissä on haastavaa asettaa tavoitteita ja pyrkiä innostamaan näyttämällä omaa esimerkkiä, koska työntekijöille on asetettu selkeät pelisäännöt, joita kaikki noudattavat. Työnantaja motivoi työntekijöitään liukuvalla työajalla sekä liikuntamahdollisuuksilla. Mielestäni esimiehillä on erittäin rajoittuneet mahdollisuudet motivoida työntekijöitään. Kiitoksen osoittaminen ja hyvän yhteishengen luominen ovat tehokkaimmat motivaation lähteet.

¹⁴⁴ Bass, Bernard M (1985), s.52

¹⁴⁵ Nissinen, 2004, s. 83-84

Älyllinen stimulointi ilmeni siten, että esimiehet tukivat alaistensa kehittymistä näiden työssä. Älyllinen stimulointi on haastavaa, jos työntekijöiden työnkuva on kaavamainen. Esimiehen on vaikea tukea alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta asettamalla perusoletukset kyseenalaisiksi. Työntekijät kokevat, että virheistä ei rangaista vaan ne koetaan osana työssäoppimista. Työntekijöiden kouluttautuminen onnistuu puolustusvoimien sisällä, mutta ei ulkopuolella, koska määrärahat eivät riitä. Työnantaja rajoittaa esimiesten johtamiskäyttäytymistä ja mahdollisuuksia kehittää työyhteisön osaamista sekä yhteishenkeä.

Työyhteisöissä vallitsee pääsääntöisesti hyvin myönteinen ilmapiiri esimiesten ja alaisten välillä. Esimiehet huomioivat alaisensa yksilöinä ja tuntevat heidät henkilökohtaisesti. Työyhteisössä on vuorovaikutteinen ilmapiiri, ja haastateltavat kokevat, että esimiestä on helppo lähestyä. Haastateltava numero 3:n mukaan hänen työyhteisössään voisi kehittää alaisten ja esimiesten välistä vuorovaikutusta. Esimiehen tulee viettää aikaa alaisten kanssa ja sitä kautta oppia tuntemaan heidät sekä heidän tarpeensa henkilökohtaisesti. Täten osoitetaan alaiselle, että hänestä välitetään ihmisenä eikä pelkästään työntekijänä.

Kontrolloiva ja passiivinen johtaminen perustuvat alaisen ja esimiehen väliseen luottamukseen sekä esimiehen ammattitaitoon. Haastateltavat kokevat, että esimiehet eivät kontrolloi heidän tekemisiään vaan luottavat alaisten suoriutuvan töistään moitteettomasti. Esimiehet eivät pysty puuttumaan alaistensa työntekoon, koska he eivät tarkkaan tiedä mitä alaiset tekevät. Mahdollisissa ongelmatilanteissa esimiehet pyrkivät auttamaan heitä, joko itse tai kertomalla mistä ongelmaan löydetään ratkaisu. Ongelmatilanteita ei siirretä eteenpäin vaan ne pyritään ratkaisemaan heti. Haastateltavat pitivät siitä, että he saavat tehdä työnsä rauhassa ja voivat tarvittaessa turvautua esimiehen apuun.

5.2 Transformationaalinen vs. transaktionaalinen johtaminen

Tässä alaluvussa tuon esille, kuinka transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus ilmenevät haastatteluissa. Haastatteluissa tuli esille transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden elementtejä. Bassin mukaan jokainen johtaja käyttää johtamisessaan sekä transaktionaalisen että transformationaalisen johtamisen ulottuvuuksia.¹⁴⁶ Taulukossa numero 1 olen korostanut asioita, jotka ilmenevät vahvimmin transaktionaalisen ja transformationaalisen johtajuuden välillä. Burnsin mukaan on olemassa kahdenlaista johtajuutta, transaktionaalista sekä transformationaalista. Useimpien johtajien ja heidän alaistensa suhde on transaktionaali-

¹⁴⁶ Bass, 1985, s.22

nen, jolloin johtajan vuorovaikutus alaiseen perustuu ”vaihtokauppaan”. Tällainen toiminta muodostaa suurimman osan johtajien ja alaisten välisistä suhteista, etenkin ryhmissä, lainsäädäntöelimissä ja poliittisissa puolueissa. Transformationaalinen johtajuus on kompleksisempaa, mutta siinä piilee suurempi mahdollisuus. Transformationaalinen johtaja tunnistaa ja tarvittaessa hyödyntää vallitsevan tarpeen tai alaiselta vaadittavan potentiaalin. Transformationaalinen johtaja etsii alaisten mahdollisia motiiveja, yrittää tyydyttää korkeampia tarpeita, sekä sitouttaa alaisen kokonaisvaltaisesti. Transformationaalisen johtajuuden seurauksena syntyy vastavuoroinen stimuloiva, mieltäylentävä suhde, joka lähentää alaista kohti johtajaa ja lisää johtajan moraalista vaikuttavuutta.¹⁴⁷

Muuttuja	Transaktionaalinen	Transformationaalinen
Johtajan voimanlähde	Arvo ja asema	Persoona, pätevyys
Alaisten reaktio	Käskyjen noudattaminen	Sitoutuminen
Aikakehitys	Lyhyt	Pitkä
Palkkiot	Ulkoiset (palkka)	Sisäiset (itsetunto)
Valvonta	Tärkeää	Vähemmän tärkeää
Seurannan painopiste	Arviointi	Kehittyminen
Muutoksen ilmeneminen	Alaisen toiminta	Alaisen arvot, asenteet
Johtajuuden ydin	Johtajan toiminta	Alaisen mieli

Taulukko 1. Transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen vertailua.¹⁴⁸

Taulukossa tuon esille, mitä eri elementtejä tutkimuksessa tuli esille transformationaalisen johtamisen ja transaktionaalisen johtamisen välillä. Esille tulleet elementit ovat lihavoituna taulukossa. Bassin mukaan transformationaalista johtajuutta esiintyy todennäköisemmin organisaatioissa, joissa tavoitteet ja rakenteet ovat epäselkeitä, mutta joissa ystävällisyys ja luottamus ovat korkealla tasolla, jäsenet ovat korkeasti koulutettuja ja heidän oletetaan korostavan luovuutta. Toisaalta transaktionaalista johtajuutta esiintyy todennäköisemmin mekaanisissa organisaatioissa, joissa tavoitteet ja rakenne ovat selkeitä ja joissa ihmiset työskentelevät kaavamaisesti.¹⁴⁹ Haastatteluissa tuli esille, että työntekijöiden toimenkuva on hyvinkin kaavamainen. Heillä on työssään selkeä rytmi ja niin sanottuja pikatilanteita tulee harvoin. Haastateltavat kokevat työskentelevänsä luottamuksellisessa ja ystävällisessä työympäristössä. Lisäksi haastateltavilla oletetaan olevan luovuutta, koska heille annetaan tehtäviä, joista tulee itsenäisesti selvitä.

¹⁴⁷ Burns, James MacGregor (1978), s.4

¹⁴⁸ Donohue, 1994; Anttalainen, 2007, s.20

¹⁴⁹ Bass, Bernard M (1985), s.158

Molemmat johtajuuden muodot voivat edistää ihmisen päämääriä. Jos yhteys johtajien ja alaisten välillä johtaa yksilöllisten tavoitteiden toteutumiseen, alainen voi tyydyttää tiettyjä haluja, joita voivat olla esim. ruoan ja juoman saaminen. Mahdollista on toteuttaa myös arvojen hierarkiassa korkeimpia tavoitteita, esimerkiksi esteettisiä tarpeita. Transaktionaalisen johtajuuden pääkriteerejä ovat muodolliset arvot, joita ovat rehellisyys, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, lupauksen täyttäminen. Ilman näitä transaktionaalinen johtajuus ei voi toimia. Transformationaalisessa johtajuudessa ollaan enemmän kiinnostuneita syvistä arvoista, vapaudesta, oikeudenmukaisuudesta ja yhdenvertaisuudesta. Transformationaaliset johtajat nostavat alaisensa kohti korkeampia moraalin tasoja, joskin puutteellinen huomioiminen keinoissa voi turmella lopputuloksen.¹⁵⁰ Työntekijät kokevat pääsääntöisesti, että esimiehen ja alaisen välinen suhde on enemmän kaveripohjaista. He pystyvät keskustelemaan avoimesti kaikista asioista. Esimiehet suhtautuvat avoimesti työntekijöiden arvomaailmaan, jossa jokaisella perhe on yksi tärkeimmistä arvoista. Työntekijät arvostavat vapautta kahdelta eri näkökannalta. On tärkeää, että työntekijöillä on vapaus tehdä sekä omaa työtään että olla vapaapäivänä rauhassa ja keskittyä työn ulkopuolisiin asioihin. Yksi haastateltavista pitää esimiestään enemmän pomona kuin kaverina. Heidän välillään on puutteellinen vuorovaikutus, joka saattaa johtua siitä, että esimies työskentelee alaisen kanssa eri rakennuksissa, jolloin on mahdollista, että huomioiminen jää vähäiseksi.

Esimiehiään haastateltavat pitävät luotettavina ja rehellisinä ihmisinä. Sotilas esimiehenä on selkeä, määrätietoinen ja karismaattinen. Haastateltavat pitävät tärkeänä esimiehen esiintymistaitoja ja sitä kautta saatua uskottavuutta. Karismaattinen johtaja kehittää itseluottamuksen avulla omaa pätevyyttään, vakuuttuu omista uskomuksistaan, ideoistaan ja voimakkaasta halustaan saada valtaa. Karismaattiset johtajat ovat erittäin motivoituneita vaikuttamaan alaisiinsa. Itseluottamus ja voimakas vakuuttavuus kasvattavat heidän alaisensa luottamusta johtajansa tekemiin päätöksiin. Karismaattinen johtaja johtaa mielikuvien avulla vahvistaakseen mielikuvaa omasta kyvykkyydestään sekä lisätäkseen alaisten uskoa itseensä. Karismaattiset johtajat suhteuttavat työn ja tehtävän heidän ryhmänsä kannattamiin arvoihin, ideoihin ja pyrkimyksiin, joita kannatetaan yleisesti heidän organisaationsa kulttuurissa. Organisaation tavoitteiden asettelussa he luovat alaisille kiinnostavan vision siitä, minkälaisia tuloksia heidän aikaansaannoksensa voisivat olla. Tämän lisää alaisten työn merkittävyyttä. Se herättää henkiin innostuvuutta, tunnepitoista sitoutuneisuutta ja omistautumista ryhmän tavoitteille. Roolit

¹⁵⁰ Burns, James MacGregor (1978), s.426

on määritelty aatteellisilla termeillä, jotka vetoavat alaisiin. Karismaattiset johtajat käyttävät itseään asettaessaan esimerkkejä, joita alaiset seuraavat.¹⁵¹

Karisma on tyypillisin ja tärkein osatekijä, kun tarkastellaan transformationaalista johtajuutta. Bassin mukaan monet alaiset kuvailivat esimiestään sellaiseksi, joka sai kaikki innostumaan annetuista tehtävistä, innoitti toimimaan lojaalisti organisaatiota kohtaan ja jonka johtamista-paa kaikki kunnioittivat. Lisäksi esimies kuvattiin henkilöksi, jolla oli erityinen kyky erottaa oleellinen epäoleellisesta ja joka oli tehtäviensä tasalla. Lumoutuneet alaiset luottivat täysin karismaattiseen johtajaan, ja heistä tuntui hyvältä olla hänen seurassaan. Alaiset sanoivat, että he olivat ylpeitä saadessaan työskennellä karismaattisen johtajan kanssa, ja he luottivat johtajan kykyihin haastavimmissa tilanteissa.¹⁵²

5.3 ”Hyvä johtaja” naissiviilityöntekijöiden näkökulmasta

Tässä luvussa selvitän, mitä ominaisuuksia naissiviilityöntekijät arvostavat johtajassa. Haastateltavat vastasivat 4. kysymykseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on selvitetty hyvän esimiehen ominaisuuksia. Pekka Nikulainen selvitti tutkimuksessaan, millainen olisi täydellinen esimies. Tutkimuksessa selvisi, että esimiehen tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin luottamuksen levittämistä, joka sisältää luotettavuuden, rehellisyyden, alaisiin luottamisen ja lupauksen pitämisen. Vastaajat kokivat oikeudenmukaisuuden lähes yhtä tärkeänä kuin luottamuksen levittämisen. Oikeudenmukaisuus käsittää tasapuolisuuden, oikeudenmukaisuuden ja reilouden. Vähemmän tärkeämpänä ominaisuutena vastaajat pitivät johtamiskykyä. Johtamiskyky tarkoittaa organisointi-, johtamis-, vastuunkanto-, päätöksenteko- ja ratkaisukeskeisyyskykyä sekä innostusta työhön.¹⁵³

1.” hmmm.. selkeet linjaukset, ja ylipäättään päätöksenteko et osaa tehdä päätöksiä jos vaikka pidetään kokous ja siel pitää päättää joku asia et antaa siihen asiaan vastauksen ja linjaa asioita ei niinko jätetä asioita siten että jätetään ne seuraavaani kokoukseen niin että osaa tehdä päätöksen. Se on mun mielest tärkeä, tärkeä niin ku ominaisuus. Johdonmukainen johdonmukainen toiminta. Tasapuolinen kaikille pitää kuitenkin olla ja sit tota semmonen niin ku rohkeus puuttua tota puuttua vaikeisiin asioihin.”

Haastateltavan mukaan päätöksenteko, johdonmukaisuus ja tasapuolisuus ovat tärkeitä johtajan ominaisuuksia. Haastateltava arvostaa määrätietoista johtamista eikä pidä siitä, että asioita

¹⁵¹ Bass, Bernard M (1985), s.40

¹⁵² Bass, Bernard M (1985), s.43

¹⁵³ Nikulainen, 2008, s.83

siirretään eteenpäin. ”Päätöksenteon on tapahduttava ylhäällä niin, että kaikki sen seurausvaikutukset ymmärretään ja hallitaan. Päätös on kuitenkin tehtävä niin alhaalla kuin mahdollista ja asiantuntemus sen sallii.”¹⁵⁴ Johtajan pitää ottaa kantaa vaikeissa tilanteissa ja olla niissä tasapuolinen. Johtajan pitää uskaltaa sanoa mahdollisista virheistä kenelle tahansa. Haastateltava on kokenut, ettei johtaja ole uskaltanut huomauttaa ylempi-arvoisille mahdollisista virheistä.

2. ”Saako sanoo nimeltä??? noo hän ei suoranaiusesti ollut mun esimieheni aikoinaan. Hän oli pataljoonan komentaja ja toiset hänestä piti mutta toiset taas ei. Hän oli niinko mun näkökulmasta, siviilin näkökulmasta tosi hyvä johtaja. Hän asettu tavallaan samalle tasolle kun kaikki muutkin. Hän ei yrittänyt olla yhtään ylempi-arvoinen everstiluutnantti vaan hän asettu ihan täysin samalle ruohonjuuri tasolle niin ku kaikki muutkin ja otti johtamisen niin ku hyvin tällai, tällai tota noi niin ihmisenä. Hänestä ei olis tienny jos ois laittanu monta ihmistä rykelmään niin ei olis huomannu, että se olis everstiluutnantti niin et hän on ylempi muita. Hän johti tavallaan taitavasti niin että hän sulautui muihin mut sit taas toiset eivät tavallaan tykänneet hänestä just sen takia et hän oli liian tuttavallinen. Hän oli niinko mun näkökulmasta hyvä johtaja.. Häntä ei niin ku huomannu, että hän johti. Hän piti niin ku langat käsissään tosi taitavasti ja johti niin että sitä ei oikeastaan edes huomannu. niin näin oli mukava työskennellä ja meil oli tosi hyvä työilmapiiri. Kiva niin ku sellanen työyhteisö siinä ku hän ei yrittänyt olla parempi muita.”

Haastateltavan kuvauksesta voidaan päätellä, että syväjohtamisen eri elementit ovat vahvasti esillä ”hyvän johtajan” ominaisuuksissa. Johtaja on ollut todellinen ihmisten johtaja. Haastateltava arvostaa esimiehessä ihmisen yksilöllistä kohtaamista. Kuvauksen perusteella esimies huomioi alaisensa yksilönä ja tiedostaa heidän tarpeensa ja kykynsä. Esimies luottaa alaisiinsa. Alaiset saavat työskennellä rauhassa, ilman esimiehen jatkuvaa kontrollia. Haastateltava arvostaa johtajassaan karismaattisuutta. Esimies voi osoittaa karismallaan sosiaalisen vuorovaikutuksen aikana, että hänen puheensa on ainoa ja mahdollinen.¹⁵⁵ Karismaattisen esimiehen ei tarvitse käyttää autoritääristä valtaa saadakseen alaiset kuuntelemaan itseään. Haastateltavan puheen voi käsittää myös niin, että hän arvostaa enemmän ns. ei-sotilasjohtajaa. Hän pitää siitä, että esimies asettuu alaisten kanssa samalle tasolle. Esimiehelle tämä on haastavaa työyhteisössä, jossa työskentelee siviilejä ja sotilaita samanaikaisesti. Siviilityöntekijä voi nähdä asian niin, että johtaminen onnistuu ilman hierarkisia rajoitteita. Sotilaat sen sijaan ovat tottuneet siihen, että työyhteisössä hierarkia on osoitettu selvästi ja johtajan rooli on selkeästi esillä.

¹⁵⁴ Hokkanen, Skyttä, Strömberg, 1996, s.360

¹⁵⁵ Juuti, 2001, s. 295

3. ”No just sellanen sit että.. No edellinenhän oli. Ihan sillai et jakaa tietoo ja pitää palaveraja että tiedetään missä mennään et vaik heillä on ihan eri jutut xxxxxxxx mut kuitenkin niin ko et tiedetään missä mennään ja tulee sitä tietoo ihan itellekin.. Ja sellanen keneltä vois sit kysyy ja jos ei esimies tiedä niin hän sit selvittäis sen.”

Haastateltava arvostaa esimiehessä ammattitaitoa ja kykyä välittää tietoa alaisilleen. Haastateltava on esimiehen suhteen melko vaatimaton. Hän arvostaa sitä, että kysymyksiin vastataan ja tietoa välitetään sitä tarvitseville. Haastateltava on ollut vastauksissaan vaatimaton myös aikaisemmin. Haastateltava ei ole kokenut syväjohtajuutta niin kuin muut, vaan kokee työnsä samanlaiseksi päivästä toiseen.

4. ”Mää tykkäsin ihan hirveesti siitä et sanottiin selkeesti mitä pitää tehdä. Jokin koki sen huonona et hirveen tarkkaan käskettiin mut mä en kokenut huonona sitä, että käskettiin selkeästi tee se ja tee tuota. Ja mun mielest on tärkeätä, että palaute annetaan ihan suoraan heti paikan päällä ettei sitä kolmea kuukautta kierrellä siten et sen kuule käytäviltä. Sit on hyvä jos johtaja näkee sen et on muutakin kun tämä työ. Et on hänellä itelläänkin ja sit alaisellakin. Kyl mä väitän et se hyvä johtaja, jos se ymmärtää et sillä itelläänkin on muuta elämää kuin se työ niin se on silloin parempi johtaja alaisilleen. Jos on kipee niin on pois tai jos perheestä on joku kipeenä niin on pois, niin että sen pomonki pitää uskaltaa olla pois. Silloin se on hyvä esimerkki niille alaisille.”

Haastateltava arvostaa esimiehessään määrätietoisuutta ja selkeyttä asioiden hoitamisessa. Esimiehen tulee asettaa alaiselleen tarkat vaatimukset tulevasta työstä. Haastateltava ei kokenut tärkeänä, että esimies antaisi mahdollisuuden etsiä uusia näkökulmia jonkin asian ratkaisemiseksi. Haastateltava pitää tärkeänä, että esimies huomioi alaisen työn ulkopuoliset tarpeet, joita ovat muun muassa perhe, ystävät ja harrastukset. Lisäksi haastateltava kokee palautteen olevan rakentavaa, jos se annetaan ajoissa. Haastateltava haluaa saada palautteen suoraan esimieheltään, olkoon palaute joko negatiivista tai positiivista. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen korostuu haastateltavan puheessa. ”Hyvän johtajan” ei tarvitse olla täydellinen syväjohtaja. Haastateltava korostaa, että hän haluaa selkeät normit omaan työhönsä, jolloin riski virheen tekemiseen pienenee. Karismaattisilla transformationaalisilla johtajilla on kyky sekä ymmärtää että ilmaista selkeästi tavoitteita, jotka saavat ihmiset luopumaan ahdasmielisistä ennakkokäsityksistä. Tällaiset johtajat voivat yhdistää ihmiset toimimaan tavoitteiden mukaisesti parhaan kykynsä mukaan.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Bass, 1985, s.46

5.4 Työilmapiiri ja sen kehittäminen

Tässä alaluvussa käsitellään naissiviilityöntekijöiden näkemyksiä työilmapiiristä. Haastateltavat vastasivat 12. kysymykseen. He kertovat työpaikkansa työilmapiiristä ja kuinka sitä voisi mahdollisesti kehittää. Juutin mukaan johtamiselle kasautuu melkoisesti paineita, koska organisaatiot kilpailevat aineettoman pääoman avulla. Aineetonta pääomaa on vain ihmisillä, ja se on varastoitunut organisaation kulttuuriin. Johtamisen vastuulla on sekä ihmisten osaaminen ja hyvinvointi että organisaatiokulttuurin kehittäminen.¹⁵⁷ Suurin haaste on henkilöstön motivoiminen työhönsä. Ihmiset hakevat työlleen merkitystä, joten enää eivät riitä pelkät materiaalliset houkuttimet. Esimiesten onkin autettava työntekijöitään sisäistämään työn merkitys. Ihminen työskentelee tehokkaammin, jos päämääränä on yhteinen, houkutteleva visio.¹⁵⁸

Työntekijät vastaavat työilmapiirikyselyyn vuosittain. Työilmapiirikyselyssä ei ole mahdollista vastata sanallisesti. Tutkimuksessa on huomioitu vuoden 2008 työilmapiirikyselyn sekä vuoden 2009 tasa-arvokyselyn tuloksia. Työilmapiirikyselyssä keskeisempiä ongelmakohtia siviilien keskuudessa ovat työssä jaksaminen ja tasa-arvoisuus. Työssä jaksamiseen liittyvä ongelma on kiireen lisääntyminen, joka rasittaa työntekijöitä niin fyysisesti kuin henkisestikin. Noin 70 prosenttia naisista on sitä mieltä, että kiire on lisääntynyt. Tuloksien perusteella noin 40 prosenttia siviilityöntekijöistä (mukaan lukien myös miehet) kokee, ettei esimies kohtelee heitä tasapuolisesti. Lisäksi lähes puolet kyselyyn vastanneista moittii tiedonkulkua. Työilmapiirikyselyn tulokset ovat tässä tutkimuksessa suuntaa-antavia, koska niissä ei ole eroteltu siviili- ja sotilasnaisten antamia vastauksia. Positiivisena asiana kyselyssä tuli esille, että naisilla ei ole ongelmaa lähes lainkaan työn ja perheen yhteensovittamisessa. Mielestäni tutkimuksesta käy ilmi mielenkiintoisia asioita liittyen työilmapiiriin. Asiat, jotka saattavat tuntua mitättömiltä, voivat kasaantuessaan aiheuttaa suurta ”tuhoa” työyhteisössä.

1. Kyl siinä parannettavaa olis siin työilmapiirissä. Meillä on naisvoittoinen toi meidän toimiala tällä hetkellä niin tota. Mulla on kokemuksia sellaseltakin ajalta ku mä olin osastolla, joka oli naisvaltainen. Siellä oli välillä konflikteja. Se voi olla ku kaikilla on kiire niin sitten tulee helpommin sanottua, ehkä jollekin sitten vähän rumasti tai jotain. Miesten kanssa on huomannut ku on niiden kanssa tekemisissä, jos sanoo jollekin pahasti niin seuraavana päivänä ollaan ku sitä ei olisi tapahtunut. Eli naiset ovat pitkävihaempia ja se voi vaikuttaa suhteisiin loppu iän.”

Parannettavaa?

¹⁵⁷ Juuti & Vuorela, 2002, s.11

¹⁵⁸ Liukkonen, 2006, s. 102

1. ”Lisää miehiä toimialalle. heh heh.. Ei mut kuitenkin se on esimiehestäki kiinni, että pitää siellä sellaisen kurin ettei siellä pääse tulemaan mitään kuppikuntia. Se on niinku sellanen, niinku.. Ongelmana siinä voi olla se, et kaikki ei tiedä mitä kukin tekee, niin sitä sit helposti aliarvioidaan sitä toisen tekemää työtä. Eli mun mielestä naistenki pitäis pystyä kannustamaan toisia mut siihen vaikuttaa varmaan kateus toisen tekemää työtä kohtaan. Sanoisin, että kateus on yksi ongelma kohta. Niin ehkä pitäis saada sellast avoimuutta ja tiiviimpää kanssakäymistä toisten kesken niin ko et ku ollaan samankaton alla mut silti tiedettäis mitä se naapuri tekee. Se olis ku tiedettäis enemmän toisten töistä, ettei sit ajateltais niin että toikin vaan vastailee puhelimiin. Tai tekkee vaan joka päivä samaa hommaa, et se on niin helppoo. Niin, et kuin se voi saada jonku burnoutin ku sen työ on niin helppoo. Yleisestikin esikunnissa ja koko Porin Prikaatissa ku ei tiedetä mitä se ihminen tekee niin sitä ei osaa arvostaa. Semmosta avoimuutta pitäis saada niinku mut en tiedä millä sitä sais. Sitten jossain palaverissa ku esimies esittelee jotain alaisten tekeleitä niin tota ne voi puhua epävarmasti ku ne ei tiedä asiasta kaikkea. Eikä se tiedäkään ku esimies vaihtuu parin vuoden välein niin ei se kerkee perehtymään mitä alaiset tekee. Vaihtuvuus on mielestäni liian usein. Se sama ongelma taitaa olla muillakin osastoilla, et mun mieles se vaihtuvuus ei saisi olla niin suurta. Just ku ihminen oppii tekemään sitä omaa työtään niin sit se vaihtuu. Esimiehen vaihtuvuus vaikuttaa työntekijöihinkin. Vaikkakin kolme vuotta on pitkä aika ehkä tietyissä tehtävissä mut näissä se tuntuu lyhyeltä.”

Haastateltavan mukaan työilmapiirissä on parannettavaa. Hän työskentelee naisvoittoisessa työyhteisössä ja kokee sen ongelmallisena. Hänen mukaansa konflikteja esiintyy helpommin naisten kuin miesten kesken. Naiset eivät pysty puhumaan asioista suoraan, vaan he pitkittävät sanomisiaan. Haastateltava pitää tärkeänä, että asiat puhuttaisiin heti selviksi, jotta ne eivät jäisi ”kaivelemaan” pitkäksi aikaa. Esimiehen tulisi aistia puutteet työyhteisön keskinäisessä luottamuksessa ja avoimuudessa. Ihmisten välinen kyräily ja salailu saattaa pahimmassa tapauksessa aiheuttaa syyttelyä tekemättä jääneistä töistä tai epäonnistumisista. Esimiehen pitää luoda työyhteisöön lisää avoimuutta, jotta jokainen pystyy keskustelemaan avoimesti ja tietää työyhteisön työjärjestyksen ja yksittäisen työntekijän osuuden siinä. Jokaisen työntekijän tulee arvostaa toisten tekemää työtä. Esimies ei saa valita itselleen niin sanottua suosikki-työntekijää, vaan hänen on kohdeltava kaikkia tasapuolisesti. Työmäärä tulee jakaa tasaisesti työyhteisön kesken. Haastateltavan mukaan esimiehen pitää luottaa alaisensa ammattitaitoon ja tämän tulee myös antaa alaiselle mahdollisuus saattaa työnsä loppuun asti. Esimiehen ammattitaidon puute kyseisessä asiassa saattaa vääristää työn todellista lopputulosta, jolloin

mahdollinen negatiivinen palaute osoitetaan työntekijälle. Haastateltava kokee, että esimiesten jatkuva vaihtuminen vaikuttaa negatiivisesti työyhteisöön.

2. ”Tää on pönttöä mut mun mielest meillä on kaikki hyvin täällä. Niin mut jotenki kaikki on hyvin.. Ainakin mitä työilmapiiri kyselyssä on tullut niin meillä on ollut parhaimpia tää ilmapiiri.. Meillä on niin tiivis yhteistyö tässä ku meit on niin vähän. Mun mielestä me ollaan kaikki ns. suurta perhettä me tunnetaan toistemme siviiliasiat ja työasiat tosi hyvin ja tavallaan se että me ollaan xxxxx kans samassa huoneessa niin hyvin on toiminut tämä yhteistyö. Ja tota se on meillä positiivista se työyhteisö, että on kiva tulla töihin. Mut sit miten sitä vois kehittää.. No mites sit sitä kehittäis... Mut varmaan sit nämä TYHY reissuja vois olla enemmän siel oppii tunteman toisia.. Enemmän tyhy reissuja.. Jos uusi ihminen tulee tänne niin tyhy reissulla saatais se hyvin mukaan tähän työilmapiiriin.. Ei täällä ole näkyvästi kismaa.. se on mielestäni tärkeää että viihtyy työssä.”

Haastateltava kokee, että hänen työyhteisössään on hyvä työilmapiiri. Siihen kuuluu pääsääntöisesti miehiä. Työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunne on korkealla tasolla. Haastateltava on aikaisemmin todennut, että hän saa työskennellä rauhassa; työyhteisö luottaa häneen ja on valmiina tukemaan mahdollisissa ongelmatapauksissa. Lisäksi perheeseen liittyvät asiat on saatu hoidettua esimerkillisesti. Haastateltavan mielestä työhyvinvointiin liittyviä tapahtumia voisi olla enemmän. Se antaisi työntekijöille mahdollisuuden tutustua toisiinsa varsinkin silloin, kun työyhteisöön on tullut uusi jäsen. Uuden jäsenen onnistunut perehdyttäminen synnyttää luontevat suhteet esimiehiin ja työkavereihin. Perehdyttäminen poistaa jännittyneisyyttä ja tutustuttaa työympäristöön, jolloin turhien virheiden todennäköisyys vähenee.

3. ”Mun mmielestä tääl on ihan hyvä työilmapiiri. Hyvä ilmapiiri on mut ehkä tää tiedon jakaminen.

Haastateltavan mielestä työyhteisössä vallitsee hyvä työilmapiiri. Tiedonkulkua tulisi kuitenkin kehittää. Mielestäni haastateltava ei ilmaissut itseään riittävästi. Hän ei välttämättä tiedosta, mitä eri elementtejä työilmapiiriin liittyy. Haastateltava on vastannut aikaisempiin kysymyksiin lyhyesti ja melko negatiivisesti. Aikaisempien vastauksien perusteella voi päätellä, että haastateltava on tavallaan puutunut työhönsä, koska hänen työyhteisönsä johtamisessa on ongelmakohtia. Haastateltava vastasi aikaisemmin, ettei kukaan huomaisi, jos hän olisi pois työpisteeltään. Mielestäni tämä kuvastaa vuorovaikutuksen puutteellisuutta työyhteisön sisällä. Esimieheltä saatu tuki ja kannustus ovat vähäistä, minkä vuoksi alainen saattaa tuntea olevansa enemmän pelkkä työntekijä kuin ihminen.

4.” Sanotaan, niin että se yhteishenki, joka on tullut monta kertaa esiin niin on ollut hyvä. Ja se ei aina ole ollut niin hyvä, että mä olen onneks välttynyt ettei mulla ole ollut kenenkään kanssa mitään mutta täällä on ollut jotain kismaa. Voi olla, että olen niin sinisilmäinen etten sitä nää mutta tällähetkellä ei mun mielest ole mitään. Se mikä itteeni on täällä jossain kohtiin jurpassu on se, että täällä ihan ei ole aina ajateltu ihan tasapuolisesti, tasavertaisesti. Ja se ei koske sitä siviili-sotilas asetteluna vaan siviili-siviili asetteluna. Jossain vaiheessa joitain pidettiin vähän niin ku kukkaa kämmenellä. Heidät otettiin erikoishuomaan mut se meni sit jossain vaiheessa ohi. Se silloin aiheutti muitten siviilien kesken sellaista pientä kismaa mutta sitä ei ole ollut enää.

Haastateltava kokee, että työyhteisön ilmapiiri on hyvä tällä hetkellä, ja hän korostaa hyvää yhteishenkeä. Haastateltava on kokenut aikaisemmin ongelmia tasapuolisuudessa. Hänen mukaansa työyhteisössä ei ole kohdeltu kaikkia samanarvoisesti; hän on kokenut, että toisia työntekijöitä on kohdeltu paremmin kuin toisia. Tämä on huomattu työyhteisön sisällä, jolloin se on aiheuttanut kyräilyä siviilityöntekijöiden keskuudessa. Haastateltavan työyhteisöön kuuluu pääsääntöisesti naisia, joten ongelma saattaa olla sama kuin haastateltavalla numero 1. Esimiehen tulee aikaisessa vaiheessa puuttua työyhteisön sisäisiin ongelmiin. Haastateltavan puheesta käy ilmi, että kyräily on saanut jatkua pitkään, ennenkuin siihen on puututtu. Pitkään jatkuva kyräily saattaa aiheuttaa suuriakin ongelmia työyhteisön sisällä ja näin ollen laskea työntekijöiden työmotivaatiota.

6. DISKUSSIO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, kuinka Porin Prikaatissa työskentelevät naissiviilityöntekijät kokevat johtajuuden puolustusvoimissa. Aluksi piti tutkia kuinka syväjohtaminen ilmenee puolustusvoimien johtamiskulttuurissa. Vastausten perusteella pystyin määrittämään, kuinka transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen ilmenevät esimiesten johtamiskäyttäytymisessä. Lisäksi selvitin, miten Porin Prikaatissa työskentelevät naissiviilityöntekijät kokevat työilmapiirinsä ja kuinka sitä voidaan johtamisen näkökulmasta kehittää. Onnistuin tämän tutkimuksen puitteissa vastaamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin.

6.1 Johtajuus Porin Prikaatissa

Tutkimuksessa mukana olleet työyhteisöt olivat byrokraattisia organisaatioita. Burnsien mukaan byrokratian maailma koostuu tarkoin määritellyistä tavoitteista, säännöistä, toimintamalleista ja sopimuksista, jotka määrittelevät ja säätelevät jäsentensä paikan. Erikoistumisen ja asiantuntemuksen maailmaan kuuluvat yksilöiden tarkoin määritellyt ja eriytetyt tehtävät. Sen työntekijät on järjestelty joko päämäärätietoisesti, asiakaslähtöisesti tai paikallisesti. Se on maailma, jossa palkitaan yhdenmukaisuudesta, ennustettavuudesta, pysyvyydestä ja tehokkuudesta eikä niinkään luovuudesta ja periaatteista. Urakehitystä ja työturvallisuutta suojellaan vakinaisilla viroilla, eläkkeillä, ammattiliittojen sopimuksilla, ammattipätevyyksillä ja valitusmenettelyillä. Mitä enemmän karsitaan henkilökohtaisia suhteita, sitä vähemmän on mahdollisuuksia vastavuoroisuuteen sekä haluihin, tarpeisiin ja arvoihin vastaamiseen. Tästä seuraa transaktionaalista johtajuutta.¹⁵⁹

Mielestäni Burnsien kuvaus byrokratisesta organisaatiosta kuvaa hyvin tutkimuksessa esiin tulleita elementtejä työyhteisöjen rakenteesta. Naissiviilityöntekijöiden työnkuva on hyvin kaavamainen, mikä rajoittaa esimiehen kykyä käyttää syväjohtamisen kulmakiviä haluamallaan tavalla. Teorian perusteella esimiesten tulisi olla transaktionaalisia johtajia. Tutkimustulosten mukaan esimiehet käyttävät johtamisessaan sekä transformationaalista että transaktionaalista johtamista. Bassin mukaan transformationaalista johtajuutta esiintyy todennäköisemmin organisaatioissa, joissa tavoitteet ja rakenteet ovat epäselkeitä mutta joissa ystävällisyys ja luottamus ovat korkealla tasolla, jäsenet ovat korkeasti koulutettuja ja heidän oletetaan korostavan luovuutta. Toisaalta transaktionaalista johtajuutta esiintyy todennäköisemmin me-

¹⁵⁹ Burns, 1978, s.296

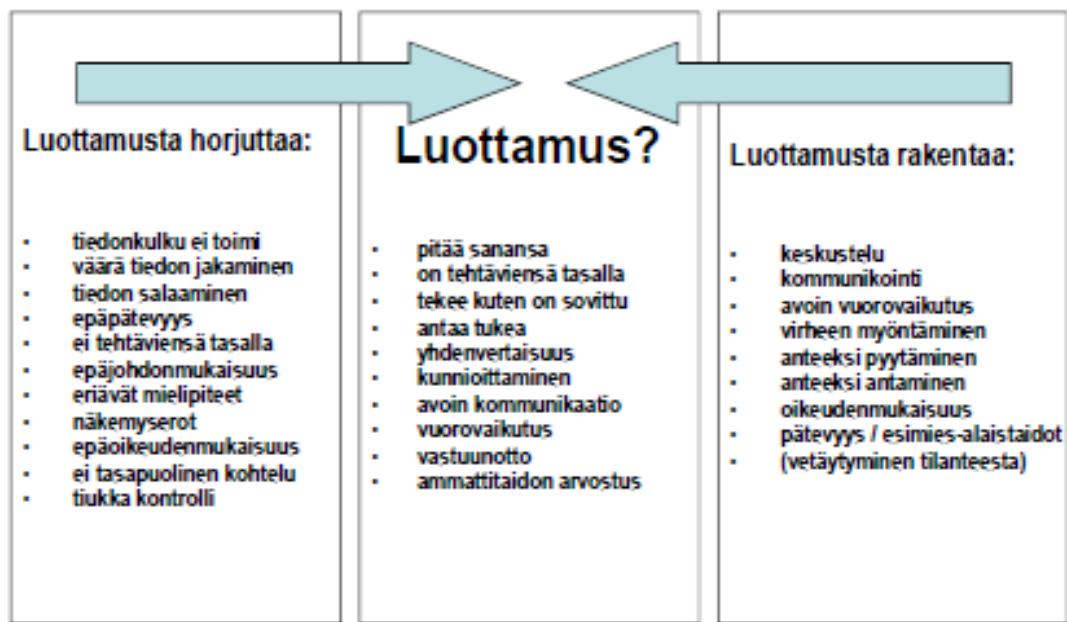
kaanisissa organisaatioissa joissa tavoitteet ja rakenne ovat selkeitä ja tai joissa ihmiset työskentelevät kaavamaisesti.¹⁶⁰ Burnsien mielestä transformationaalinen johtajuus on päinvastaisista ja erottamatonta transaktionaalisesta johtajuudesta. ”Meidän empiiristen havaintojemme perusteella väitämme, että johtajat toimivat usein erilaisilla transaktionaalisen sekä transformationaalisen johtajuuden keinoilla. Useimpien johtajien käyttäytymisessä on molempia, mutta eri määrinä.”¹⁶¹ Tutkimustulosten perusteella transformationaalinen johtaminen näkyy vahvimmin ihmisen yksilöllisenä kohtaamisena ja luottamuksen rakentamisena. Työyhteisöissä vallitsee vuorovaikutteinen ilmapiiri, jossa luottamus on molemminpuoleista. Naissiviilityöntekijät pitävät esimiehiään karismaattisina johtajina, mikä ilmenee luottamuksena esimiestä kohtaan. Lisäksi työntekijät arvostivat esimiesten esiintymistaitoja ja vakuuttavuutta asioiden esiintuomisessa.

Transaktionaalinen johtaminen ilmeni esimiesten kyvyssä tunnistaa alaistensa roolit, joiden mukaan näiden täytyy työskennellä. Esimiehet asettavat alaisilleen selkeät roolit ja tulostavoitteet. He mahdollistavat alaiselle hyvän työympäristön ja välineet, joiden avulla alainen suoriutuu itsenäisesti annetusta tehtävästä. Lisäksi esimiehet herättävät luottamusta selkeyttämällä alaiselle, mitä toimintaa tältä odotetaan ja kuinka tämän tarpeet toteutuvat, kun haluttu tavoite on saavutettu. Kehityskeskusteluissa esimiehet asettavat tavoitteet ja neuvottelevat siitä, mikä olisi sopiva palkkio työsuorituksesta.

Tutkimustulosten perusteella syväjohtaminen on jalkautunut yhdeksi johtamisen malliksi Porin Prikaatissa. Tärkeimmäksi kulmakiveksi osoittautui luottamuksen rakentaminen. Esimiehet ottavat työntekijät huomioon yksilöinä ja näin pyrkivät rakentamaan luottamusta alaisten keskuudessa. Esimiehen ja alaisen välillä vallitseva luottamus mahdollistaa sen, että molemmat osapuolet voivat keskittyä omaan tehtäväänsä. Esimiehen ei tarvitse jatkuvasti kontrolloida alaistaan, vaan hän voi luottaa siihen, että työt tulevat tehdyiksi. Luottamusta saattaa heikentää esimiehen puutteellinen ammattitaito; lisäksi tutkimuksessa ilmeni muitakin tekijöitä, jotka vaikuttavat luottamukseen esimiehen ja alaisen välillä. Tomi Sillanvuo on tehnyt tutkimuksen luottamuksesta esimies-alaissuhteessa, ja hänen tekemänsä havainnot ovat lähes yhtenevät itse tekemiäni havaintojen kanssa. Kuva 6 havainnollistaa, mitä on luottamus ja kuinka sitä joko rakennetaan tai heikennetään.

¹⁶⁰ Bass, 1985, s. 158

¹⁶¹ Bass, Bernard M (1985), s.22



Kuva 6. Luottamus, luottamuksen horjuminen ja luottamuksen rakentaminen.¹⁶²

Tutkimuksessa ilmeni, että esimiehet välittivät alaisistaan ihmisinä, eikä ainoastaan työntekijöinä. Haastateltavat pitivät esimiehiään helposti lähestyttävinä ja ihmisinä, jotka huomioivat myös työn ulkopuoliset tarpeet. Diskurssissa asia tuli selvästi esille mutta syväjohtamisen kysymyssarjan mukaan asiassa on ristiriitoja. Monivalintalomakkeen analysoinnissa, syväjohtamisen kysymyssarjasta saadut vastaukset ovat kuitenkin yhtenevät diskurssista saatujen vastausten kanssa. Saattaa olla, että lukulaitteessa on ollut tekninen vika. Tutkimuksen perusteella älyllinen stimulointi ja inspiroiva tapa motivoida eivät tulleet selkeästi esille, vaikka kuuluvatkin syväjohtamisen kulmakiviin. Inspiroiva tapa motivoida ilmeni kiitoksena esimieheltä alaiselle. Älyllinen stimulointi esiintyi siten, että virheistä ei rangaista vaan ne nähdään mahdollisuuksina. Esimiesten on vaikea hyödyntää alaisen potentiaalia, koska näiden työnkuva on hyvin kaavamainen. Potentiaalın hyödyntäminen on yksi transformationaalisen johtajan osa-alue. Resurssien puute rajoittaa esimiesten mahdollisuuksia kannustaa alaisiaan kouluttamaan tai hakemaan eri tehtäviin organisaation sisällä. Pääesikunnan mukaan siviilihenkilöstö on hyvistä menettelyistä huolimatta ura- ja seuraajasuunnitelman ulkopuolella. Kehityskeskusteluissa käsitellään vuosittain henkilön uratavoitteita sekä osaamisen kehittämistarpeita. Useimmiten halukkuudet ja tarpeet kirjataan, mutta ne eivät systemaattisesti johda käytännön toimenpiteisiin. Toisaalta ei ole edes määritelty, mikä on puolustusvoimien toiminnan vaatima tehtävien kehittämistarve.¹⁶³ ”Kehittämällä henkilöstön urasuunnittelua ja luomalla parempia

¹⁶² Sillanvuo, 2010, s.94

¹⁶³ Pääesikunta, 2009, s. 7

edellytyksiä urakehitykselle, voidaan organisaation kykyä vastata yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin parantaa.”¹⁶⁴

Tutkimuksen mukaan syväjohtaminen luo pohjaa muiden johtamisteorioiden käytettävyydelle. Halosen mukaan puolustusvoimien johtamiskulttuuri sisältää erilaisia johtamisteorioita eri tasoilla. Syväjohtaminen luo työyhteisöön vuorovaikutteisen ja motivoituneen ilmapiirin, jolloin tulosjohtaminen, laatujohtaminen ja prosessijohtaminen ovat helpommin hallittavissa. Resurssien puute ja kaavamainen työnkuva aiheuttavat haasteita osaamisen johtamiselle.

Tutkimustulosten perusteella puolustusvoimissa on siirrytty ihmisten johtamisen suuntaan. Resurssien puute rajoittaa esimiesten johtamiskäyttäytymistä. Varjonen toi tutkimuksessaan esille, että sotilasorganisaatioissa pitäisi siirtyä ihmisten johtamisen suuntaan, mutta silloin johtamiskulttuuria ei pyritty missään suhteessa muuttamaan. Puolustusvoimien johtamiskulttuuri on siis muuttunut ihmisten johtamisen suuntaan reilun kymmenen vuoden aikana.

Tutkimuksessa selvisi, että naissiviilityöntekijät arvostavat johtajassa määrätietoisuutta, tasapuolisuutta ja selkeyttä. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että esimiehellä tulisi olla kyky sulautua johdettavien joukkoon. Sotilasorganisaatiossa tämä on mahdotonta, koska työyhteisöön saattaa kuulua sotilaita ja siviilejä ja heillä kaikilla on erilainen näkemys hyvän johtajan ominaisuuksista. Sotilaat arvostavat johtajaansa johtajana sekä sotilaana. Siviilit sen sijaan arvostavat esimiestään vain johtajana toimimisen perusteella. Tutkimuksessa selvisi, että sekä tasapuolisuudessa että tiedon kulussa on ongelmia. Työilmapiirikyselyn tulokset osoittautuivat samansuuntaisiksi. Esimiehen tulee havainnoida työyhteisöä mahdollisten konfliktien varalta ja puuttua niihin välittömästi. Työyhteisöön tulee saada luottamuksellinen sekä avoin ilmapiiri, jolloin sen jäsenet voivat vapautuneesti jakaa omia tietojaan ja taitojaan muille jäsenille. Vasta tuolloin organisaatio voi alkaa oppia omasta toiminnastaan ja löytää siitä toiminnalleen tarvittavat resurssit. Samalla vältetään mahdolliselta kyräilyltä, ja tarvittaessa osaaminen voidaan kohdentaa tehokkaasti. Lisäksi esimiehen on huolehdittava siitä, että alaiset saavat tarvittavaa informaatiota riittävästi ja mahdollisimman ajoissa. Työyhteisön hyvän sosiaalisen vuorovaikutuksen on havaittu vähentävän stressiä työntekijöiden keskuudessa.¹⁶⁵ Työilmapiiriä saattaa sävyttää salamyhkäisyys ja mielivaltaisuus. Tällöin työpaikalla saattaa syntyä huhuja, jotka aiheuttavat keskinäisiä kyräilyä ja kytäystä. Tällainen työilmapiiri aiheuttaa närkästystä johtajaa ja organisaatiota kohtaan. Johtajalla tulee olla tunneälyä ja taitoa havaita nopeasti mahdolliset konfliktit; paras tapa saavuttaa tämä on ylläpitää aktiivista vuorovaikutusta oman organisaation sisällä. Lukuisissa työilmapiiritutkimuksissa on todettu, että hyvän

¹⁶⁴ Pääesikunta, 2009, s.27

¹⁶⁵ Nakari, 2003, s. 190

työpaikan ilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen ja avoimuuteen sekä avuliaisuuteen.¹⁶⁶

6.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimustuloksia analysoitaessa on huomioitava, että kvalitatiivinen tutkimuksenmenetelmä asettaa yleistettävyydelle rajoitteita. Kvalitatiivisten tutkimusten aineistot ovat usein laajoja ja vaikeasti hallittavia. Lähtökohta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on se, että myönnetään tutkijan olevan oman tutkimuksensa keskeinen työväline. Aineiston analyysiin liittyy aina tutkijan oma tulkinta. Tutkimuksen analysointimenetelmä on melko haastava, mutta en pitänyt muita menetelmiä yhtä sopivina tämän aineiston tulkitsemiselle. Mielestäni lukija pystyy selkeästi havaitsemaan johtajuuteen liittyviä asioita, ja samalla hän näkee, miten ne voidaan suhteuttaa vallitseviin johtamisen teorioihin.

Tutkimuksessa käytettiin pientä tutkimusotosta. En nähnyt laajempaa tarpeelliseksi, sillä haastateltavat edustivat monipuolista otosta Porin Prikaatissa työskentelevistä naissiviililyöntekijöistä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut selvittää, mitä tekijöitä puolustusvoimien johtamiskulttuurissa esiintyy määrällisesti eniten. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan kehittää esimiesten johtamiskäyttäytymistä alaisten motivoinnin, luottamuksen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tulokset antavat ainakin suuntaa sille, mihin tekijöihin esimiesten ja jopa organisaation kannattaa kiinnittää huomiota. Tutkimustulokset vahvistavat myös jo olemassa olevaa tutkimustietoa johtajuudesta ja työhyvinvoinnista.

Tutkimustulokset tuovat esille vain naissiviililyöntekijöiden näkemyksiä johtajuudesta puolustusvoimissa. Tutkimustuloksia ei voida yleistää esimerkiksi miessiviililyöntekijöiden kokemuksiin johtajuudesta. Tutkimustuloksiin voi suhtautua kriittisesti myös toimintaympäristöissä, joiden organisaatorakenteet eroavat paljon joukko-osaston organisaatorakenteista. Tällaisia toimintaympäristöjä voivat olla esimerkiksi erilaiset virastot ja laitokset.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tärkeimpänä jatkotutkimusmahdollisuutena näen tutkimustyön, jonka tavoitteena on selvittää, miten puolustusvoimissa työskentelevät miessiviililyöntekijät kokevat johtajuuden työpaikallaan. Olisi mielenkiintoista tietää, mitä eroa on miesten ja naisten välisillä näkökulmilla. Tutkimus tulisi suorittaa haastattelututkimuksena harkinnanvaraista otantaa käyttäen. Tutkimuk-

¹⁶⁶ Juuti & Vuorela, 2002, s.71

seen liittyisi se mielenkiintoinen taustatekijä, että miehillä olisi todennäköisesti aiempaa kokemusta puolustusvoimien johtamiskulttuurista heidän varusmiespalvelusajaltaan.

Tämä tutkimus ilmentää syväjohtamista naissiviilityöntekijöiden näkökulmasta. Jos johdettavana olisi joukko miessiviilityöntekijöitä, autoritäärinen johtamiskäyttäytyminen saattaisi kumota syväjohtamisen opit.

Toisena mahdollisena jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää siviilityöntekijöiden halukkuutta uralla etenemiseen. Tutkimuksessa voitaisiin tuoda esille, mitä eri mahdollisuuksia siviilityöntekijät näkevät uransa kehittämiseen ja millaista on heidän halukkuutensa mahdolliseen tehtäväkiertoon. Tutkimuksessani kävi ilmi, ettei siviilityöntekijöiden urakehityksen eteen ole tehty toimenpiteitä, ja aiheen syvemmästä tutkimuksesta saattaisi olla apua tulevaisuudessa. Puolustusvoimilla on käynnissä pilottihanke, jonka päämäärä on suunnitella siviilityöntekijöille mahdollisuuksia edetä uralla. Esimiehen mahdollisuudet käyttää syväjohtamisen kulmakiviä lisääntyvät, mikäli siviilityöntekijöiden uralla eteneminen on mahdollista. Esimiesten tulisi kannustaa alaisiaan kouluttautumaan tulevia tehtäviä varten.

LÄHTEET

1. JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

2. JULKAISTUT LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R.: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy. 2001.

Anttalainen, J.: Kokemukset syväjohtaminen – valmennusprosessista. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 52. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi. 2007.

Bass. B.: Leadership and Performance Beyond Expectations. The Free Press, New York. 1985

Bass B. & Riggio R.: Transformational leadership. Second Edition. USA. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 2006

Bass, B. & Avolio, B.: Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. California. Sage Publications. 1994

Burns J: Leadership. Harper Torchbooks. New York. 1979

Eskola, J. & Suoranta, J.: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino, 1998.

Francke, P.: Merivoimat osana suomen suurinta kuntokoulua. Pro gradu –tutkielma, Liikuntatieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto, 2006.

Hersey, P. & Blanchard, K.H.: Tilannejohtaminen – Tuloksiin ihmisten avulla. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. 1990.

Herzberg, F.: Work and nature of man. New York. World Publishing. Viides painos. 1971.

Herzberg, F.: The motivation to work. New Brunswick: Transaction Publisher. Kahdeksas painos. 2005.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H.: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki. 2004.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P.: Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä 2004.

Hokkanen S, Skyttä O, Strömberg O: Johtamistaito. PainoPorras Oy, Jyväskylä 1996

Huhtinen, A-M. (toim.): Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Helsinki 2002.

Huhtinen, A-M. (toim.): Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat n:o 16. Helsinki 2006.

Juuti, P.: Johtaminen ja organisaation alitajunta. Otava, Keuruu 1995.

Juuti, P.: Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Keuruu 1989.

Juuti, P. & Vuorela, A.: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus, Jyväskylä 2002.

Juuti, P.: Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48. Ps-kustannus. WS Bookwell Oy. Juva 2001.

Virta, J: Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia Nro 36. Helsinki. 2004

Järvinen, P. & Järvinen, A.: Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja. Tampere. 2004.

Kaleva, A.: Johtamiskulttuuri kansainvälisissä kriisinhallintatehtävissä joukkueen tasolla. Pro Gradu – tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Helsinki. 2007

Kiikka, J.: Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus työmotivaatioon – Tutkimuskohteita poliisi ja puolustusvoimat. Acta Universitatis Lappeensis 48. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Kivimäki M., Mäki E., Lindström K.: Laatu järjestelmään siirtyminen innovatiivisuuden edistäjänä. Kirjassa: Kivimäki & Lindström (toim.). Innovatiivisuus työpaikalla. Rahoittajareportti Työsuojelurahastolle. Työterveyslaitos. 1996.

Koponen A.: Kunnallisen talouspalvelukeskuksen vaikutukset laskentatyöhön, Pro Gradu – tutkielma, Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, 2008.

Liukkonen, J., Jaakkola, T., Kantala, J.: Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita. Helsinki. 2006.

Lämsä, A-M & Uusitalo O.: Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Oy Edita Ab. Helsinki. 2002.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Oy Edita Ab. 2005.

Malinen, A.: Towards the Essence of Adult Experiential Learning. SoPhi. Jyväskylä. 2000.

McClelland, D. C.: Human motivation. Press Syndicate of the University of Cambridge. Cambridge. 1987

Mehtälä, S.: Työn mielekkyyden johtaminen – sairaalaorganisaation lähiesimiesten kokemuksia, Pro Gradu – tutkielma, Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, 2010

Nakari, M-L.: Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social. Research 226. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä 2002.

Nikulainen, P.: Täydellinen esimies – Case lomaliitto, Pro Gradu – tutkielma, Kauppatieteiden tiedekunta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 2008.

Nissinen, V.: Uuteen johtajakoulutukseen, MPKK, JohtL. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 3. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki. 2000.

- Nissinen, V.: *Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen*, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Oy Edita Ab, Helsinki, 2000.
- Nissinen, V.: *Syväjohtaminen*. Talentum. Helsinki. 2004
- Nissinen, V.: *Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla*. Tammi. Jyväskylä. 2008
- Potter, J. & Wetherell, M.: *Discourse and Sosial Psychology*. London 2001.
- Potter, J. & Wetherell, M.: *Discourse analysis and the identification of the interpretative repertoires*. London. 1988.
- Pitkänen, M.: *Syväjohtaminen ja sen toimivuus ja uskottavuus palveluyrityksen johtamisvälineenä*, Pro Gradu – tutkielma, Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, 2007.
- Salonen, T.: *Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta puolustusvoimissa*. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia nro 24. 2002
- Schein, E.: *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin+Göös, Espoo 1987. Alkuperäisteos *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 1985.
- Schein, E.: *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass. 1992
- Seeck, H.: *Johtamisopit Suomessa; Taylorismista innovaatioteorioihin*. Esa print Oy. Tampere. 2008.
- Siitonen, J., Repola, H., Robinson, H.: *Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistaminen. Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämisessä–tutkimustulosten esittelyä*. Project Report of Work Science Laboratory University of Oulu No.16. Oulu. 2002.
- Syrjänen, M.: *Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa*. Pro Gradu – tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Helsinki. 2003.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S.: Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy. Helsinki. 1995

Tammikivi J. ja Parviainen J.: Ajatuksia sotilasjohtamisesta; Kylkirauta – Maanpuolustuksen ja johtamisen erikoislehti 4/2004; ISSN 0454-7357

Taylor, Robert L. & Rosenbach, William E: Military Leadership: In Pursuit of Excellence. Westview Press 1984

Uljens, M.: Fenomenografi – forskning om uppfattningar. Studentlitteratur. Lund. 1989

Valtanen, M. (toim.): Johtamisen sosiaalipsykologia. Julkaisusarja 2. Nro 19/2008

Varjonen, P.: Sotilasorganisaation kulttuuri. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 15. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki. 2000.

Vuorio, V-V.: Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 16. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Oy Edita Ab. Helsinki. 2001.

Viitala, Riitta. Henkilöstöjohtaminen. Edita Oy. Helsinki. 2004

Wiig, K: Knowledge Management. Schema Press. Arlington. 1994.

Åhman, H.: Menestyvä johtaminen. WS Bookwell Oy 2004

3. INTERNETISSÄ JULKAISTUT LÄHTEET

Pääesikunta; Rajattomien uramahdollisuuksien etsiminen puolustusvoimissa, Urapilotointitutkir ryhmän loppuraportti, Helsinki, 2009. Luettavissa URL: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090603Asiant/5_Puolustusvoimat.pdf. Tarkistettu 15.4.2011

Rautaparta, Rieti: Tulosjohtaminen tiimiperusteisessa asiakaspalveluyksikössä, Pro – gradu tutkielma, Kuopion Yliopisto, 2009. Luettavissa:

http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn-fi_uef-20090098/urn_nbn-fi_uef-20090098.pdf. Tarkistettu 15.4.2011

Sillanvuo, Tomi: Luottamus esimies-alaissuhteessa. Pro gradu – tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 2010. Luettavissa:

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/58983/nbnfi-fe201002031221.pdf?sequence=3>.

Tarkistettu 15.4.2011

4. INTERNETLÄHTEET

<http://kehittaminen.turkuamk.fi/mlullise/OpetusF/Johop/OPPIMATERIAALIA/PROSESSIJOHT/ProsessijohtK2003.pdf>. s.1. Tarkistettu 26.4.2011

Herranen Juha: Organisaatiokulttuuri ja muutosprosessi. Luettavissa URL: <http://www.aktantti.fi/pdf/organisaatiokulttuurimuutos.pdf>. Tarkistettu 26.4.2011

<http://www.talouselämä.fi/uutiset/article156105.ece>. Tarkistettu 26.4.2011

5. HAASTATTELUT

Haastatteluissa olleiden henkilöiden tietoja ei julkaista

6. MUUT LÄHTEET

Porin Prikaatin työilmapiirin tulokset 2008.

Porin Prikaatin tasa-arvokyselyn loppuraportti 2009.

LIITE 1 Haastattelu kysymykset

Haastattelun kysymykset:

- 1. Henkilön tiedot: Ikä, kokemusvuodet työntekijänä**
- 2. Minkälainen on työnkuvasi? Kuinka monta kuuluu ”tiimiin”, jossa työskentelet?**
- 3. Minkä tyyppistä johtamista työpaikallasi toteutetaan?**
 - ihmisten kohtaamista
 - erilaisia palavereja
 - autoritaarista (palkkio/rangaistus)
 - ns. sähköposti johtamista
- 4. Muistele joskus kohtaamaasi hyvää johtajaa, joka kelpaisi esimerkiksi. Mitkä ominaisuudet tekivät hänestä hyvän johtajan?**
- 5. Miten sinua motivoidaan työpaikallasi?**
- 6. Kannustetaanko sinua kehittymään työurallasi?**
- 7. Esiintyykö työssäsi seuraavia asioita:**
 - kannustaako esimiehesi sinua työssäsi?
 - luottaako esimiehesi sinuun ja luotatko sinä häneen?
 - annetaanko sinun edistää oppimistasi työpaikallasi
 - arvostaako esimiehesi sinua?
- 8. Puuttuuko esimiehesi usein tekemääsi työhösi?**
- 9. Miten esimiehesi reagoi ns. kiperissä tilanteissa?**
- 10. Onko sinulla tarpeeksi aikaa reagoida tuleviin tehtäviin?**
- 11. Vaikuttaako oma mielipiteesi työpaikallasi?**
- 12. Minkälainen on työpaikkasi työilmapiiri? Miten haluaisit sen paranevan? Ole kriittinen!**
- 13. Miten haluaisit enemmän esimiehesi ottavan huomioon työntekijät?**

LIITE 2 Syväjohtamisen kysymyssarja (täytetään haastattelun jälkeen)

Arvioimani henkilö on 0) esimieheni

JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN

Käytä alla olevaa viisiportaista asteikkoa, kun vastaat.

A= ei lainkaan

B= vain vähän

C= jonkin verran

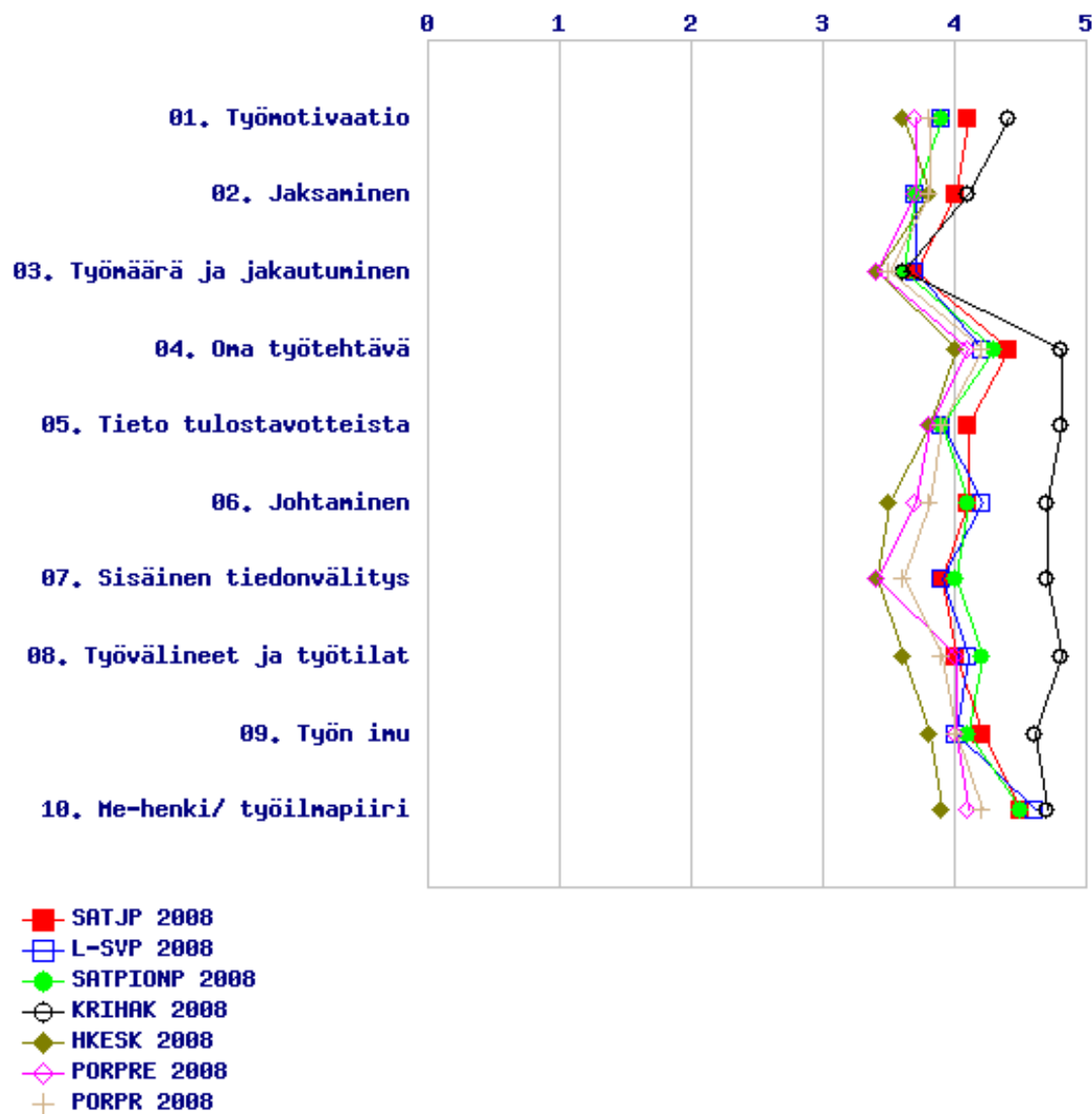
D= usein

E= säännöllisesti (lähes aina)

1. on tehtävissään ammattitaitoinen
2. on luontaisesti lahjakas johtaja
3. toimii esimerkkinä alaisilleen
4. asettaa tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle
5. puhuu innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta
6. etsii erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia
7. ottaa huomioon muut myös tasavertaisina ihmisinä
8. kiinnittää kaiken huomionsa virheisiin ja niistä rankaisemiseen
9. jähkailee ja viivyttelöi päätöksentekoa selvissäkin asioissa
10. lisää haluani yrittää enemmän
11. olen tyytyväinen hänen johtamistapaansa
12. hän saavuttaa mielestäni tehokkaasti koulutustavoitteet
13. on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä johtaja
14. on pohjimmiltaan kyvykäs johtaja
15. kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa
16. motivoi koulutukseen liittyvillä haasteilla ja tavoitteilla
17. suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin
18. kuuntelee minua
19. ei jaa itsenäisiä tehtäviä alijohtajilleen koska haluaa valvoa kaikkea toimintaa
20. jättää sovittuja asioita hoitamatta
21. reagoi hitaasti todella kiireellisiinkin asioihin
22. lisää haluani menestyä
23. olen tyytyväinen siitä että juuri hän on minun esimieheni/vertaiseni/ alaiseni
24. saa mielestäni aikaan erinomaisia koulutustuloksia
25. asettaa tavoitteet korkealle ja innostaa ihmisiä omalla esimerkillään
26. löytää pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja
27. pitää huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan
28. tekee asioita paljon itse koska ei luota muihin ihmisiin riittävästi
29. välttelee vastuutaan vaikeuksien ilmetessä
30. on minusta aidosti kiinnostunut myös yksilönä

LIITE 3 Työilmapiirikyselyn tulokset 2008

Alayksiköiden vertailu
 Summamuuttujat (asteikkona on 1-5)
 Työilmapiirikysely 2008
 Joukko-osaston (vast) tulostus
 PORPR



LIITE 4 Syväjohtamisen kysymyssarjan vastaukset 1. haastateltava

Turnus *****0001 sivu 1

Johtaja-arviointi 21.03.2011

Itse: Arvioija:

Ala-arvio	0	1	2	3	4	Vertaillen	0	1	2	3	4
						Ammattitaito					
						Luottamuksen rakentaminen					
						Inspiroiva tapa motivoida					
						Aylinen stimulointi					
						Ituiseen yksilöllinen kohtaaminen					
						Johtajadeksi					
						Kontrolliova johtaminen					
						Passiivinen johtaminen					
						Tehokkuus					
						Tyytyväisyys					
						Yhtäminen halu					

LIITE 5 Syväjohtamisen kysymyssarjan vastaukset 2. haastateltava

Tunnus *****0002 silm2

Johtaja-arviointi 21.03.2011

Itse Arvioija

Alueen 0 1 2 3 4

Versio 0 1 2 3 4

Alueen	0	1	2	3	4
Ammattitaito					
Luottamuksen rakentaminen					
Inspiroiva tapa motivoida					
Ajallinen stimulaatio					
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen					
Johtajaindeksi					
Kontrolloiva johtaminen					
Passiivinen johtaminen					
Tehokkuus					
Tyytyväisyys					
Yrittämisen halu					

Alueen

Kokous

LIITE 6 Syväjohtamisen kysymyssarjan vastaukset 3. haastateltava

Tunnus *****0003 siHG

Johtaja-arviointi 21.03.2011

Itse Arvioija

Aamen 0 1 2 3 4

Vertanen 0 1 2 3 4

Aamen	Arvioija
0	0
1	1
2	2
3	3
4	4

Ammatillato

Luottamuksen rakentaminen

Inspiroiva tapa motivoida

Aiylinen stimulointi

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Johtajaindeksi

Kontrolloiva johtaminen

Passiivinen johtaminen

Tehokkuus

Tyytyväisyys

Yrittämisen halu

LIITE 7 Syväjohtamisen kysymyssarjan vastaukset 4. haastateltava

